



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management – Curriculum Marketing

**APPROCCIO AL MARKETING E DIGITALIZZAZIONE
DELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE: L’IMPEGNO DI
ALCUNE REALTÀ MARCHIGIANE**

Approach to marketing and digitalization of micro and small businesses:
the commitment of some companies in the Marche Region

Relatore: Chiar.mo
Prof. Luca Marinelli

Tesi di Laurea di:
Elisa Ballini

Anno Accademico 2021 – 2022

Indice

Introduzione	1
CAPITOLO 1 – MPI e Marketing a confronto.....	5
1.1 Perché focalizzarsi sulle micro e piccole imprese?	5
1.1.1 Le PMI: la definizione	5
1.1.2 L'importanza delle piccole e micro imprese.....	8
1.1.3 Il sistema impresa italiano.....	9
1.2 Un rapporto difficile.....	11
1.2.1 Cosa si andrà ad osservare?	11
1.2.2 Alcuni contributi in letteratura sul rapporto MPI e marketing	11
1.3 Piccole imprese: caratteristiche e tratti comuni.....	14
1.3.1 Le caratteristiche generali	14
1.3.2 La gestione delle piccole imprese	17
1.3.3 La scarsità delle risorse finanziarie	19
1.3.4 Le caratteristiche di marketing.....	19
1.3.5 Il marketing imprenditoriale	24
1.4 Marketing e processi nelle piccole imprese	26
1.4.1 I processi necessari per l'esercizio della funzione marketing nelle MPI.....	26
1.4.2 Il processo strategico.....	27
1.4.3 Marketing e vendite	30

1.5 Limiti e sviluppo del marketing	31
1.5.1 I tre principali limiti	31
1.5.2 Lo sviluppo dell'impresa e il marketing	33
1.6 Un nuovo paradigma di marketing	38
1.6.1 Il marketing: da possibilità a necessità	38
1.6.2 Il bisogno di un nuovo approccio	41
<i>CAPITOLO 2 – MPI e Digital Marketing</i>	43
2.1 Il marketing digitale per le MPI	43
2.1.1 La diffusione del marketing digitale	43
2.1.2 Internet per le piccole imprese	45
2.1.3 Fattori che incidono sull'utilizzo del digital marketing nelle piccole imprese	46
2.1.3 Gli ostacoli	48
2.2.4 I vantaggi	51
2.2 L'approccio	53
2.2.1 La necessità di un approccio strategico.....	53
2.2.2 I Canali	57
2.2.3 Gli strumenti.....	60
2.2.4 Le definizioni del budget	65
2.2.5 Le figure professionali	67
2.2.6 L'outsourcing	70

<i>CAPITOLO 3 - Alcuni casi di successo tra le imprese marchigiane: un'indagine empirica.....</i>	73
3.1 La scelta delle imprese	73
3.1.1 I criteri di selezione	73
3.1.2 Un confronto con le imprese più grandi del territorio marchigiano	77
3.2 Struttura, obiettivi e domande	78
3.2.1 Un'intervista semi-strutturata.....	78
3.2.2 La traccia seguita	79
3.2.3 Gli obiettivi prefissati	80
3.3 Cos'è emerso?.....	83
3.3.1 Obiettivi e risultati: un confronto.....	83
3.3.2 Alcuni approfondimenti	93
<i>CAPITOLO 4 - Driver dell'approccio al digital marketing per le MPI</i>	105
4.1 Premessa	105
4.1.1 L'eterogeneità degli approcci.....	105
4.2 La figura e il ruolo dell'imprenditore	106
4.2.1 Una visione di lungo periodo.....	106
4.2.2 Il commitment dell'imprenditore.....	106
4.2.3 L'esigenza di una formazione continua	108
4.3 L'investimento in risorse umane	111
4.3.1 L'introduzione di personale qualificato.....	111

4.3.2 Il ricorso al team work.....	113
4.4 Le risorse finanziarie.....	114
4.4.1 La definizione di un budget dedicato	114
4.4.2 Lo scouting di risorse esterne.....	115
4.5 La valutazione delle strategie utilizzate	119
4.5.1 La misurazione dell'efficacia attraverso il ROI	119
4.6 La progettazione di una Roadmap.....	120
4.6.1 Obiettivi, priorità, aspetti operativi.....	120
4.7 Conclusioni	125
4.7.1 Discussione dei casi	125
Conclusioni	131
Bibliografia.....	133

Introduzione

Le micro e piccole imprese reggono il sistema impresa italiano e non solo, esse sono molto importanti non solo per la larga diffusione su tutto il territorio italiano ma anche per il ruolo che esse investono. Nonostante ciò larga parte della letteratura tende a mostrare scarsa attenzione per queste piccole realtà prediligendo le grandi e medie imprese. In particolare per quanto riguarda il marketing, è possibile riscontrare un deficit molto importante in letteratura tra MPI e grandi imprese. Infatti sono ormai noti e appurati i principi del marketing che sono applicabili nelle grandi imprese che presentano delle caratteristiche del tutto diverse dalle sorelle più piccole e soprattutto non presentano i limiti che invece contraddistinguono le seconde come: la limitatezza delle risorse finanziarie, umane e tecnologiche. Per questo motivo non è del tutto ragionevole generalizzare gli aspetti che connotano il rapporto tra grandi imprese e marketing ritenendo validi tali aspetti anche per le imprese più piccole. Le micro e piccole imprese ad oggi fanno sempre più difficoltà a sopravvivere in un ambiente molto competitivo, e un buon approccio al marketing potrebbe essere la soluzione che permetta a tali imprese di sopravvivere, di essere competitive, di poter crescere e di svilupparsi. Eppure ancora oggi molte di queste imprese fanno ancora difficoltà ad approcciarsi al marketing e si limitano ad introdurre delle attività di marketing sporadiche o guidate dall'intuizione dell'imprenditore oppure

negano del tutto tale funzione. La presente tesi di laurea ha lo scopo di porre l'attenzione proprio sul rapporto esistente tra MPI e marketing focalizzandosi in particolare sul marketing digitale. Ognuno dei quattro capitoli che compongono la tesi ha uno scopo ben preciso.

Nel primo capitolo dopo una prima parte introduttiva volta a sottolineare l'importanza delle MPI sul sistema economico europeo e italiano in particolare, vengono messi in luce alcuni aspetti emersi in letteratura inerentemente al rapporto tra MPI e marketing. Sempre all'interno del primo capitolo vengono poi individuati le caratteristiche più importanti e i tratti comuni che caratterizzano la maggior parte delle imprese di piccole dimensioni per passare poi a evidenziare le differenze riscontrabili nei processi necessari per l'esercizio della funzione marketing tra piccole e grandi imprese. Il capitolo si conclude con la messa in luce dei limiti principali e delle fasi di sviluppo del marketing nelle imprese di dimensioni ridotte individuate da Carson in uno dei suoi studi.

Il secondo capitolo si focalizza in particolare sul marketing digitale e sull'utilizzo di canali e strumenti digitali da parte delle MPI. Dopo una breve introduzione relativa alla diffusione del marketing digitale segue un'analisi dei fattori che incidono sull'utilizzo dei canali e degli strumenti di digital marketing, e vengono poi messi in evidenza gli ostacoli e i vantaggi che l'approccio al digital marketing comporta alle imprese più piccole. In seguito vengono individuati i canali e gli strumenti più importanti del digital marketing, nonché le figure professionali che lavorano in tale

ambito. Il capitolo si conclude trattando il tema dell'outsourcing, una soluzione plausibile per tutte quelle micro e piccole imprese che non possono o non vogliono acquisire figure interne che si occupano delle attività di marketing digitale.

Il terzo capitolo è incentrato su un'analisi empirica in cui vengono analizzate quattro micro e piccole imprese marchigiane che hanno mostrato di aver instaurato un buon rapporto con il marketing ma in particolare di aver un buon livello di digitalizzazione. Attraverso un'intervista semi strutturata suddivisa in tre parti è stato dato modo alle imprese di "raccontare" il loro rapporto con la funzione marketing e soprattutto di mostrare il loro impegno in ambito digitale. Dopo una breve spiegazione delle domande che sono state poste e degli obiettivi prefissati vengono riportati i risultati di tali interviste e verrà poi posta maggior attenzione su alcuni aspetti importanti che sono emersi.

Considerando gli aspetti emersi in letteratura e nell'analisi sono stati individuati dei driver dell'approccio al digital marketing per le MPI che verranno analizzati nel quarto ed ultimo capitolo.

CAPITOLO 1 – MPI e Marketing a confronto

1.1 Perché focalizzarsi sulle micro e piccole imprese?

1.1.1 Le PMI: la definizione

È ormai noto che l'Italia è il paese delle piccole imprese. Le micro, piccole e medie imprese costituiscono i pilastri dell'economia italiana, ma non solo, in generale le piccole e medie imprese sono il «motore dell'economia europea»¹.

Quella che complessivamente viene definita come PMI, è un'ampia categoria di imprese nella quale possono essere comprese tutte quelle che soddisfano le seguenti condizioni: la prima condizione riguarda il numero degli occupati che deve essere inferiore a 250, la seconda condizione riguarda il fatturato annuo, che non può essere superiore a 50 milioni di euro, oppure il totale attivo annuo che non può essere superiore a 43 milioni di euro. La nuova definizione di PMI entrata in vigore il 1° gennaio 2005², sostituendo quella precedente, e recepita in Italia con il DM del 18 aprile 2005, non è altro che il frutto degli sviluppi generali che si sono verificati dal 1996³ e da una maggior consapevolezza delle difficoltà a cui le PMI sono generalmente sottoposte. La nuova definizione rispecchia maggiormente il sistema impresa

¹ Commissione europea, Direzione generale del Mercato interno, dell'industria, dell'imprenditoria e delle PMI, *Guida dell'utente alla definizione di PMI*, Ufficio delle pubblicazioni, 2020

² Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle micro, piccole e medie imprese, GU L 124 del 20 maggio 2003, pagg. 36-41.

³ Anno in cui è stata fornita la prima definizione comune di PMI tramite la Raccomandazione della Commissione 96/280/CE, del 3 aprile 1996, GU L 107 del 30 aprile 1996, pagg. 4-9.

europeo in cui le PMI hanno un peso notevole e per questo è necessario tener conto delle diverse sotto-categorie che questo grande raggruppamento comprende.

Le motivazioni che hanno spinto la Commissione Europea a proporre una nuova definizione sono molteplici. Sicuramente la diffusione delle imprese di dimensioni ridotte nei Paesi membri dell'Unione Europea è stato uno dei fattori maggiormente incisivi in tale decisione, non di secondaria importanza sono i problemi e i vincoli in particolare quelli finanziari che tale categoria di imprese devono affrontare. La Commissione grazie alla Raccomandazione del 2003 ha fornito una definizione a cui tutti i Paesi membri hanno la possibilità di aderire, così da poter garantire coerenza in materia a livello europeo e rendere più efficaci gli interventi di sostegno. Una definizione più specifica per le micro, le piccole e le medie imprese permette di individuare al meglio le esigenze di ciascuna tipologia di imprese ed emettere delle politiche mirate e differenziate, evitando inoltre di permettere ad imprese che non rientrano nella categoria di PMI di usufruire di misure di sostegno che non sono ad esse destinate.

Per distinguere le micro, le piccole e le medie imprese vengono presi in considerazione tre aspetti:

- Il numero di effettivi: ovvero il personale impiegato a tempo pieno, a tempo parziale o su base stagionale. Gli effettivi devono essere espressi in unità lavorative annue;
- Il fatturato annuo;

- Il totale di bilancio.

In base a tali parametri le imprese possono essere categorizzate come riportato nella seguente tabella.

Tabella 1.1- Classificazione delle PMI

Categoria	Effettivi	Fatturato annuo/Totale bilancio
Micro	Meno di 10	≤ 2 milioni di Euro/≤ 2 milioni di Euro
Piccole	Meno di 50	≤ 10 milioni di Euro/≤ 10 milioni di Euro
Medie	Meno di 250	≤ 50 milioni di Euro/≤ 43 milioni di Euro

Fonte: Commissione europea, Direzione generale del Mercato interno, dell'industria, dell'imprenditoria e delle PMI, Guida dell'utente alla definizione di PMI, Ufficio delle pubblicazioni, 2020

Attraverso una verifica dei requisiti le imprese che necessitano di sovvenzioni e prestiti riservati alle PMI possono beneficiarne.

Tuttavia alcune imprese che, apparentemente, dal punto di vista dimensionale, sembrano poter rientrare nella qualifica di PMI, ma che a loro volta sono caratterizzate da strutture complesse che garantiscono loro un accesso ad ulteriori risorse significative, ad esempio nei casi in cui esse siano possedute da imprese più grandi, associate o consociate; dovrebbero essere sottoposte a verifiche effettuate caso per caso. Come è già stato accennato, una delle motivazioni che ha incentivato la Commissione Europea a proporre una definizione più accurata e più adatta alle circostanze

attuali è legata al fatto che le PMI devono affrontare delle problematiche e sono solite riscontrare dei limiti vincolanti per la loro crescita e per il loro sviluppo.

La Guida dell'utente alla definizione di PMI pubblicata dall'Ufficio delle Pubblicazioni della Commissione Europea nel 2020 riporta due problematiche generali che riguardano le PMI. Viene precisato che questa categoria di imprese è maggiormente esposta ai fallimenti di mercato che si possono verificare in diversi settori (finanziamenti, ricerca, innovazione, regolamenti in materia ambiente). La seconda problematica concerne le barriere strutturali che le PMI devono superare (mancanza di capacità di gestione e tecniche, rigidità nel mercato del lavoro e la bassa conoscenza delle opportunità di espansione internazionale).

1.1.2 L'importanza delle piccole e micro imprese

Seppur di dimensioni ridotte rispetto alle medie e grandi imprese, l'importanza che le imprese più piccole hanno nel sistema economico non solo italiano ma mondiale è enorme. Tale importanza non è correlata esclusivamente alla diffusione di tali imprese ma anche al ruolo che esse svolgono nello scenario economico. Esiste infatti un rapporto di complementarietà e di interconnessione tra le piccole imprese e quelle di dimensioni maggiori. Le imprese più piccole contribuiscono ad aumentare il volume di beni e servizi che vengono immessi nel mercato e che insieme a quelli immessi dalle grandi imprese consentono di raggiungere un equilibrio tale per cui le richieste dei consumatori vengono soddisfatte. Gli autori Grama e Păvăloaia

(2014) riferendosi alla categoria delle PMI (comprendendo quindi anche le medie imprese) sostengono che indipendentemente dall'attività svolta, dalle dimensioni dell'impresa e dal livello tecnologico, gli effetti positivi del settore delle PMI sono molteplici. Alcuni di questi effetti che vengono identificati dagli autori sono i seguenti:

- 1) migliorare la concorrenza;
- 2) creare opportunità di sviluppo e adattamento delle nuove tecnologie dell'informazione per rispondere a bisogni concreti;
- 3) riempire le nicchie di mercato che sono poco attraenti per le grandi imprese e il loro effettivo sfruttamento come opportunità reali;
- 4) ancorarsi nelle economie locali attraverso risorse locali: finanziarie, materiali, lavorative e informative.

1.1.3 Il sistema impresa italiano

La Raccomandazione del 2003 è anche il frutto della presa di coscienza del fatto che le micro imprese rivestono un ruolo troppo importante nel sistema impresa Europeo, talmente tanto da costituire una categoria d'impresе distinta da quella delle piccole imprese. L'acronimo PMI che seppur ancora oggi risulti molto utilizzato è ormai superato dal nuovo acronimo MPMI (micro, piccole e medie imprese).

Andando ad analizzare il sistema impresa italiano, che comunque rimane in linea con quello europeo, emerge che la presenza di imprese micro e piccole è ancora più

marcata rispetto alla media europea. Secondo i dati Eurostat inerenti all'anno 2019, relativi alle statistiche aziendali strutturali infatti in Europa il 98,9% delle imprese sono di piccole dimensioni (micro e piccole imprese sono in questo caso accorpate in un'unica voce), mentre nel caso italiano esse avevano un peso del 99,3% del totale. Nel contesto Europeo, l'Italia nel 2019 sempre secondo quanto riportato dai dati Eurostat, è uno dei Paesi in cui la presenza di imprese di dimensioni ridotte è molto rilevante, preceduta solo dalla Slovacchia e dalla Grecia, essa si presenta in terza posizione. Il Rapporto sulle Imprese 2021⁴ conferma tali dati indicando che delle 4,4 milioni di imprese non agricole attive in Italia nel 2019 solo una minima parte di esse costituisce l'insieme delle medie e grandi imprese, cioè meno dello 0,7%. Pur rappresentando più di un terzo dell'occupazione e oltre la metà del valore aggiunto prodotto quest'ultime non sono rappresentative del sistema impresa italiano. Le protagoniste dello scenario economico attuale sono perciò le imprese di piccola, e piccolissima dimensione che rappresentano perciò, come già specificato, oltre il 99% delle imprese insediate sul territorio nazionale. Da tali dati nasce l'esigenza di osservare con maggiore attenzione e più da vicino ciò che accade in queste piccole realtà. È proprio per questo che da questo punto in poi l'attenzione sarà focalizzata esclusivamente sulle imprese micro e piccole.

⁴ Fonte Istat 2021

1.2 Un rapporto difficile

1.2.1 Cosa si andrà ad osservare?

Nelle righe precedenti è stato specificato che l'attenzione sarà posta in particolare sulle micro e sulle piccole imprese. Ma cosa si andrà ad osservare? In particolare verrà esaminato il rapporto tra MPI e marketing. Un rapporto discusso, complesso che ancora oggi rimane in una zona di penombra. A differenza di quanto accadeva in passato, ormai l'importanza del marketing è nota anche ai proprietari/ imprenditori delle piccole imprese, nonostante ciò in alcune di esse ancora si fatica ad interfacciarsi con tale disciplina. Le caratteristiche e i limiti (che verranno analizzati in seguito) giocano un ruolo molto importante su questo rapporto distaccato, probabilmente il problema è anche relativo ad un deficit letterario. Ovvero, la letteratura sul marketing spesso è incentrata sulle grandi imprese e ciò potrebbe disorientare le piccole imprese nelle loro scelte di marketing.

1.2.2 Alcuni contributi in letteratura sul rapporto MPI e marketing

Grandinetti (1989) affermò che la causa del mancato rapporto tra imprenditore della piccola impresa e marketing non è attribuibile totalmente all'imprenditore. Il problema principale che porta gli imprenditori a non instaurare rapporti efficienti e duraturi con la funzione marketing è che a livello teorico il marketing è stato approfondito principalmente in relazione alle grandi imprese nordamericane, volte a soddisfare esigenze relative ad un consumo di massa. Le problematiche delle grandi

imprese sono molto differenti da quelle delle piccole imprese, le prime sono solite perseguire i benefici delle economie di scala e di sinergia, ed a tal fine devono gestire elevati volumi di produzione e di commercializzazione. Il marketing in questo contesto opera al fine di ridurre i rischi relativi agli incrementi produttivi e di garantire sempre l’allocazione degli output realizzati dalla grande impresa. Ecco che quindi le teorie di marketing apprese e consolidate all’interno delle large corporation risultano incompatibili con imprese più piccole che non sono rivolte a mercati di massa e che non sono solite perseguire economie di scala e quindi non interessate ad incrementare i volumi produttivi e di commercializzazione. L’incompatibilità che sorge «è, dunque, con la teoria funzionale-manageriale del marketing, che nasce e si evolve come razionalizzazione della pratica di marketing della grande impresa»⁵. Grandinetti quindi sottolinea il fatto che non ha molto senso applicare i principi teorici validi per le grandi imprese anche sulle piccole, in quanto le peculiarità delle seconde fanno sorgere la necessità di adottare degli accorgimenti che tengano conto delle condizioni e delle problematiche di esse.

Ulteriori autori che hanno fornito dei contributi in letteratura sostengono che «le piccole imprese non svolgono attività di marketing, quanto piuttosto che applicano

⁵ A. MATTIACCI – F. CECCOTTI, *Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessione a margine di un’esperienza d’impresa*, “Micro & Macro Marketing” (aprile 2005), n. 1, p. 78

un marketing reattivo (e non proattivo), tattico (e non strategico), empirico e intuitivo (e non scientifico) ...che non si basa su un'analisi strutturata di natura strategica della domanda e dei contesti di sistema»⁶. Tutto ciò ci fa ben comprendere quanto le piccole imprese siano distanti dalla teoria largamente condivisa di marketing management. La tabella 1.2 riassume alcuni dei contributi più importanti sul marketing delle PMI (la letteratura in merito non si focalizza solo sulle MPI ma comprende anche le medie imprese).

Tabella 1.2- I principali contributi sul marketing delle PMI

Autori	Contributi
Varaldo (1983); Cozzi (1985); Carson e Cromie (1989); Kirby and Travis (1995); Thrassou e Vrontis (2006)	L'approccio di marketing è estraneo allo stile direzionale della piccola impresa, perché "il marketing è qualcosa di più e di diverso dal semplice adattamento reattivo al mercato, in quanto implica una vera e propria azione sul mercato".
Marchini (1985); O'Dwyer <i>et al.</i> , (2009)	"Le PMI si caratterizzano per la propensione di chi le governa di fare strategia in modo inconsapevole".
Grandinetti (1989); Siu and Kirby (1998)	"Le PMI sono caratterizzate da una gestione del marketing mix quasi inesistente".
Mauri (1997 e 2011); McCartan-Quinn e Carson (2003); Wong e Merrilees (2008)	"Il marketing che alcune PMI sviluppano è solo un rimpicciolimento del marketing che si sviluppa nelle grandi imprese ed organizzazioni; esiste un marketing specifico per le piccole e medie imprese".
Mattiacci e Ceccotti (2005); Hätönen e Ruokonen (2010)	"Vi sono tutte le condizioni perché le due «rette parallele», PMI e marketing, si vadano ad incontrare a causa del prodursi - concomitante o alternativo - di accadimenti esogeni (inasprimento dell'intensità concorrenziale) e/o endogeni (nuova dotazione di risorse)".

⁶ G. FERRERO – F. FORTEZZA, *Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI, "Piccola impresa/Small business"* (2007), n. 2, p. 59

Carson (1990); Fortezza (2007)	“Il marketing attuato dalle PMI è soprattutto ascrivibile a una interpretazione riduttiva ed incompleta del <i>marketing concept</i> ”.
Pencarelli e Cioppi (2006); Bell <i>et al.</i> , (2007)	“Il paradigma del <i>marketing management</i> applicato alle PMI deve essere oggetto di un adeguato adattamento”.
De Luca (2009); O’Dwyer (2009)	In sostanza, le PMI svolgono attività di marketing reattivo e non proattivo, tattico e non strategico, empirico ed intuitivo, piuttosto che strutturato” .

Fonte: C.Tucillo, L’approccio al marketing e alla comunicazione nelle piccole e medie imprese: una ricerca empirica in Italia e UK, “Sinergie, rivista di studi e ricerche”, Verona 2014, n. 94, p.267

Questi contributi ci forniscono le informazioni necessarie per meglio comprendere cosa si intende quando si parla di marketing nelle imprese di piccole dimensioni che adottano delle attività di marketing e comunicazione «azzardate, non strutturate e prive di processi formalizzati di pianificazione strategica»⁷. Mantengono un approccio reattivo e tattico volto a risolvere problematiche legate a fenomeni emergenti nel breve periodo, senza avvalersi di un’adeguata pianificazione strategica.

1.3 Piccole imprese: caratteristiche e tratti comuni

1.3.1 Le caratteristiche generali

Tralasciando l’aspetto dimensionale legato al numero di addetti, al fatturato annuo o al totale di bilancio, che sono dati meramente quantitativi e quindi risentono di

⁷ C. TUCILLO, *L’approccio al marketing e alla comunicazione nelle piccole e medie imprese: una ricerca empirica in Italia e UK*, “Sinergie, rivista di studi e ricerche”, (Verona 2014), n. 94, p. 268

alcuni limiti che non consentono di effettuare un'analisi approfondita volta ad indagare sui comportamenti e sulle attitudini che sono tipici delle imprese di minori dimensioni; è importante chiedersi quali sono le caratteristiche, i tratti comuni, le peculiarità delle imprese che appartengono alla categoria MPI (micro e piccole imprese). Anche in merito a ciò, la letteratura spesso fa riferimento alle PMI in generale, raramente isola le piccole o le micro imprese.

Tra le caratteristiche generali che contraddistinguono le piccole imprese dalle loro sorelle maggiori c'è innanzitutto una tendenza ad essere più creative e innovative (O'Shea, 1998), ciò è motivato dalla libertà di espressione e dalla facilità con cui le informazioni girano all'interno dell'impresa, l'imprenditore infatti generalmente conosce tutti i dipendenti quindi per egli è più semplice ascoltare le idee e valutare i comportamenti innovativi e creativi dei suoi dipendenti o collaboratori. Oltre a sviluppare più innovazione (per spesa in ricerca e sviluppo) in confronto alle sorelle maggiori, esse hanno anche la capacità di immettere i prodotti nel mercato più velocemente e riescono a creare più ricchezza per dipendente (Strage, 1986). I dipendenti stessi inoltre appaiono più motivati, svolgono una gamma di compiti più ampia e lavorano in più stretto contatto con i capi (Bennett, 1993) rispetto ai dipendenti delle grandi imprese.

Esse inoltre sono vicine ai mercati in cui operano, hanno una spiccata flessibilità (Evans e Moutinho 1999), e riescono a prendere decisioni in tempi rapidi (Rogers, 1990).

Un'altra peculiarità la si può riscontrare esaminando la figura dell'imprenditore che, risulta coinvolto in tutte le attività aziendali e in prima persona intrattiene relazioni intense con i propri clienti al fine di mantenere alta la qualità delle relazioni instaurate e garantire la qualità delle prestazioni effettuate. Lo stile della gestione è altamente personalizzato (Stokes e Fitchew, 1997), i dirigenti (come già affermato) conoscono tutti i dipendenti e collaboratori e partecipano a tutti gli aspetti della gestione. A capo dell'impresa spesso c'è una persona o al massimo un piccolo o piccolissimo gruppo di persone che ne detengono il controllo. Il controllo e la gestione dell'impresa, inoltre, in queste realtà è spesso di tipo familiare, ciò vuol dire che il patrimonio dell'impresa potrebbe facilmente corrispondere al patrimonio della famiglia.

La struttura organizzativa è semplice e di tipo funzionale, quindi le operazioni della stessa natura vengono raggruppate fra di loro. Inoltre nelle piccole imprese è rara se non inesistente la formalizzazione delle procedure di pianificazione aziendale.

Il raggio d'azione di tali imprese generalmente è molto corto, infatti raramente esse si riferiscono ad un contesto nazionale o internazionale (anche se molto raramente le imprese micro e piccole in alcuni casi perseguono obiettivi di internazionalizzazione), il loro mercato di riferimento è costituito dai consumatori del territorio, o comunque questi ultimi rappresentano le prime forme di clientela alle quali l'impresa si rivolge per poi espandersi. Inoltre la quota di mercato detenuta da ciascuna di esse è molto piccola o comunque limitata.

Quelle appena descritte sono alcune delle caratteristiche che contraddistinguono le imprese di minori dimensioni. I comportamenti adottati, lo stile del management, i meccanismi di funzionamento sono distinti da quelli delle sorelle maggiori, cioè le grandi imprese. Nonostante questi tratti comuni tra le imprese di piccole dimensioni siano frequenti e diffusi esse non sono identiche tra di loro, possono essere raggruppate e distinte in base al settore all'interno del quale operano, la fase di crescita, lo stile manageriale e gli obiettivi di crescita dei titolari (Ahmadi e Helms, 1997). Tali aspetti non sono da sottovalutare in quanto impattano sul modo in cui tali imprese sono gestite. (Kaplinsky e Manning, 1998).

1.3.2 La gestione delle piccole imprese

La letteratura che riguarda la gestione delle piccole imprese è alquanto scarsa e limitata (Keats e Bracker, 1988), ciò non vuol dire che la gestione sia un aspetto poco importante per le imprese che non sono di dimensione elevata; anzi, al contrario una buona gestione potrebbe risultare “vitale” per esse (Parkin e Parkin, 1996). Essendo la letteratura inerente a tale tema scarsa, la gestione delle piccole imprese potrebbe risultare incomprensibile. Tuttavia è possibile delineare alcuni tratti comuni anche in questo ambito. Ad esempio, un primo aspetto comune potrebbe essere inerente al fatto che la gestione è funzione del proprietario/ manager. Inoltre esse si contraddistinguono dalle sorelle maggiori per una struttura di gestione alquanto semplice (Hankinson, 1991) e con poche formalità (Ahmadi e

Helms, 1997). Le piccole imprese non si pongono obiettivi chiari e precisi a differenza delle grandi imprese, e sono scarse se non prive di competenze manageriali (Perrigo, 1981), tale deficit aumenta la vulnerabilità di esse (Elvy, 1991). Sotto il punto di vista della pianificazione e dei sistemi di controllo le imprese di piccole dimensioni mostrano una carenza/assenza di procedure formali (Martin e Staines, 1994).

Considerati tali aspetti relativi alla gestione, alcuni autori hanno messo in discussione l'applicabilità della gestione "classica" alle imprese più piccole. Il processo di gestione in queste realtà è funzione delle convinzioni e degli atteggiamenti dei proprietari/gestori e non mostra tratti comuni con i processi associati nelle grandi imprese (Jennings e Beaver, 1995). Il proprietario di una piccola impresa tende ad attribuire maggiore importanza e priorità alle problematiche emergenti ed immediate, trascurando quelli che possono essere i problemi a lungo termine (Storey e Sykes, 1996) anche questo è un fattore che porta alla non pianificazione, il piccolo imprenditore infatti preferisce fare (facendosi guidare dall'intuizione) piuttosto che pianificare (Matthews e Scott, 1995). Tutto ciò potrebbe diventare un problema nel momento in cui la piccola imprese entra in quella che è la fase di crescita, una fase in cui la gestione del proprietario/gestore risulta poco congrua (Pleitner, 1989).

1.3.3 La scarsità delle risorse finanziarie

La mancanza di risorse finanziarie è una delle minacce più potenti che può portare al danneggiamento o al fallimento della piccola impresa. Barber e Manger (1997) ritengono che la sottocapitalizzazione sia il maggior punto di debolezza di molte nuove e piccole imprese che possono portare anche alla loro scomparsa (Job, 1983). Le risorse vengono controllate, gestite ed allocate dal proprietario/gestore. Generalmente le piccole iniziative imprenditoriali vengono assimilate come iniziative ad alto rischio, con un controllo scarso e quindi più soggette al fallimento (Barrow, 1995). Gli istituti di credito sono soliti compensare il grado di rischio dell'iniziativa con alte commissioni bancarie andando così ad aggravare ulteriormente la situazione finanziaria dell'impresa che è sempre più a rischio di morte prematura (Storey e Sykes, 1996). Considerando la limitatezza delle risorse finanziarie su cui le piccole imprese possono contare, gli elevati costi bancari che devono sopportare e la riluttanza delle banche a concedere alle piccole imprese i prestiti necessari si può ben comprendere come questi fattori possano incidere sull'adozione di politiche di marketing in questi ambienti a rischio.

1.3.4 Le caratteristiche di marketing

Si possono riscontrare altre similitudini che sono inerenti all'approccio che esse hanno con la funzione marketing.

Innanzitutto è bene precisare che in larga parte delle micro e piccole imprese sussiste un orientamento gestionale al prodotto e al processo piuttosto che al mercato, questo perché l'esperienza e le competenze del proprietario/gestore trovano origine proprio in quest'ambito. Essendo orientate al prodotto esse sostengono che il successo dell'impresa possa essere garantito attraverso dei miglioramenti di prodotto e di processo produttivo. È proprio per questo motivo che larga parte del budget viene istanziato per finanziare tale area, andando a ridurre perciò il budget da spalmare fra tutte le altre aree funzionali tra cui il marketing.

Per quanto riguarda la fase analitica: lo studio dei competitors e dell'offerta da essi proposta, la scelta del target, la comprensione delle necessità dei clienti, la valutazione del grado di soddisfazione dei clienti e così via; le piccole imprese non sembrano focalizzare troppo l'attenzione su tali aspetti. Spesso manca il confronto tra il prodotto realizzato e quelli realizzati dai competitors; inoltre il prodotto non viene realizzato in seguito ad un'attenta analisi dei bisogni dei clienti ma quasi sempre in seguito a spinte "occasional". Di certo identificare il target da servire non è una priorità, le imprese solitamente colgono ogni occasione di vendita che si possa presentare, e gestiscono le politiche di prezzo su commessa piuttosto che in un'ottica di medio/lungo periodo. Le uniche informazioni relative alla soddisfazione del cliente di cui le imprese riescono ad entrare in possesso sono quelle fornite dalla forza vendita o dai rivenditori. Non facendo analisi di questo tipo accade spesso che il successo dell'impresa e la capacità competitiva vengono misurati attraverso gli

indicatori immediatamente visibili come ad esempio l'aumento delle vendite e la remuneratività dei prezzi. Analizzando solo indicatori di questo tipo può sfuggire all'impresa alcuni aspetti importanti dal punto di vista strategico, che forniscono un quadro più generale del livello di successo raggiunto dall'impresa. I clienti non vengono esaminati, quindi non c'è una distinzione tra un cliente e l'altro, o meglio, non c'è distinzione tra gruppi di clienti che vengono accorpati in base alle loro caratteristiche e alle loro esigenze. In mancanza di una classificazione l'impresa fatica ad analizzare il differenziale di rendimento tra una tipologia e l'altra, perciò ad indirizzare le proprie politiche che quindi sono assenti. Se non sono assenti vengono indirizzate verso quei clienti che hanno più potere contrattuale e che riescono a garantire commesse di maggiori entità.

L'influenza che gli episodi occasionali hanno sulle scelte e sulle decisioni strategiche è molto forte e le reazioni che ne scaturiscono sono tipiche del comportamento reattivo delle imprese e della capacità di adattarsi alle contingenze temporanee. L'atteggiamento adattivo è rivolto anche ai clienti che manifestano delle necessità particolari che l'impresa decide di soddisfare senza un'adeguata analisi e una valutazione dei riflessi che tale operazione potrebbe generare sui costi e sulla redditività dell'impresa. Un'altra peculiarità che genera degli effetti sui comportamenti che le piccole imprese adottano nei confronti del marketing, la si riscontra nel fatto che esse non realizzano output per larghi mercati, bensì per la loro clientela che molto

spesso è concentrata nello stesso ambito territoriale dell'impresa stessa e, con il quale intrattiene rapporti relazionali.

Come per le grandi imprese, anche per le piccole, il successo non dipende esclusivamente dalla presenza dei prodotti nei mercati, ma anche dalle attività di marketing poste in essere in quei prodotti su quei mercati (Smith, 1990). L'azienda deve dimostrare di essere vicina ai propri clienti e abbastanza flessibile da fornire una risposta tempestiva al repentino cambiamento dell'esigenza del cliente. In quest'ottica diviene necessario un orientamento al marketing che a sua volta dipende dalle dimensioni dell'impresa, dalla capacità di gestione e di background di quelle persone chiave (Liu, 1995) che utilizzano quelle stesse tecniche di marketing che la scarsità di risorse finanziarie tende a frenare (Stokes, 1994).

Uno strumento di marketing che permette il confronto tra le piccole imprese e le organizzazioni più grandi è Internet, esse possono grazie a tale tecnologia competere "sullo stesso terreno" (Hsieh e Lin, 1998). Hamill e Gregory (1997) considerano internet uno strumento con cui le piccole imprese riescono ad operare in specifici mercati di nicchia. Ovviamente in questo contesto l'utilizzo di strumenti nuovi e contemporanei deve essere accettato dal proprietario gestore e coerente con il suo pensiero.

Altri contributi letterari hanno evidenziato che le piccole imprese affrontano diverse condizioni concorrenziali e di mercato (Stasch e Ward, 1987), e non sono solite ad impegnarsi in attività di marketing o pratiche innovative (Matthews e Scott, 1995)

anche se la loro struttura organizzativa è volta a facilitare l'innovazione rispetto alle imprese di grandi dimensioni (Cannon, 1991). Non possono godere di un marchio forte (Chen e Hamrick, 1995); e non utilizzano efficaci tecniche di marketing (Brannen, 1983). Il loro punto di forza è la flessibilità con cui riescono a rispondere e ad adattarsi ai mutamenti delle esigenze di mercato (Heathfield, 1997). La flessibilità e le capacità tecniche se ben combinate fra di loro garantiscono la realizzazione di soluzioni, intese come insiemi di prodotti e servizi, che i clienti possono valutare positivamente. Inoltre grazie alle capacità relazionali e alla facilità con cui tali imprese riescono a costruire dei piccoli network, potrebbe apparire più semplice collegare i cambiamenti delle aspettative dei clienti e raccogliere informazioni provenienti dai vari nodi del network.

Per una migliore comprensione dell'approccio al marketing delle piccole imprese non si possono tralasciare alcuni aspetti importanti come la limitata base di clienti, la dipendenza eccessiva del marketing dalle capacità del proprietario/gestore, la preferenza di un approccio reattivo a quello pianificato, e le difficoltà di sfruttare le opportunità di marketing (Stokes e Fitchew, 1997). Il budget che rimane per supportare le spese di marketing inoltre è limitato in quanto i costi fissi che esse devono supportare assorbono un maggior livello di fatturato (Stokes, 1994). L'accezione negativa costruita intorno al marketing da queste piccole realtà sfocia in un rifiuto verso di esso, che ancora oggi porta ad assimilare gli sforzi finanziari sostenuti per le attività di marketing ai costi piuttosto che agli investimenti. L'imprenditore tende

a negare una carenza di competenze in ambito marketing e da qui deriva la sua mancata propensione verso investimenti volti ad una formazione formale (Hankinson, 1991). L'adozione di procedure formali inciderebbero sul punto di forza maggiore delle piccole imprese, ovvero la flessibilità (Murray e O'Driscoll, 1996). I proprietari si affidano alla loro esperienza pregressa e al loro buonsenso (Lilien, Kotler e Moorthy, 1992). Nelle piccole imprese difficilmente si riesce a percepire la differenza tra marketing e vendite, in quanto le azioni di marketing, la maggior parte delle volte hanno luogo proprio nei processi di vendita (Oakey, 1991) e gli imprenditori sono soliti pensare che la vendita è marketing. Esse riscontrano inoltre, difficoltà nel prevedere la domanda futura dei prodotti sfociano in una reazione passiva e lenta ai cambiamenti nell'ambiente di marketing e quindi ad una distribuzione non adeguata delle risorse produttive (Ong, 1997). Le competenze, l'esperienza e l'atteggiamento del proprietario gestore influiscono in maniera decisiva sulle attività di marketing della piccola impresa.

1.3.5 Il marketing imprenditoriale

Avendo già specificato che l'imprenditore partecipa a tutte le attività di gestione è opportuno precisare in questa sede che egli è quindi anche responsabile delle attività di marketing e definisce le linee strategiche da seguire, da solo oppure con chi insieme ad egli detiene la proprietà o il controllo dell'impresa. Le decisioni che l'imprenditore deve prendere in ambito marketing sono influenzate dalla sua esperienza

che spesso è più riconducibile all'area produzione che all'area marketing, e guidate dall'intuizione e non dalle competenze.

Molti autori concordano sul fatto che i proprietari/gestori delle piccole imprese sono figure onnipresenti (Stasch e Ward, 1987; Stokes, 1995; Dewhurst, 1996; Crick e Chaudhry, 1997; Hurmerinta-Peltomaki e Nummela, 1998). Il comportamento di marketing adottato dalle piccole imprese è influenzato perciò dalle caratteristiche personali dei proprietari/gestori. La limitata comprensione del marketing e delle sue tecniche da parte di essi (Stokes, 1995; Hisrich, 1989) influisce significativamente sull'esperienza di marketing dell'impresa stessa e spesso è causa del suo fallimento. I comportamenti di marketing nelle piccole imprese sono correlati alle motivazioni, alle convinzioni, alle attitudini e agli obiettivi del proprietario/gestore oltre che dai limiti e dai vincoli della piccola impresa (Ford e Rowley, 1979). Il bagaglio dell'imprenditore può essere diverso da impresa a impresa a seconda della formazione, della capacità di gestione strategica e delle motivazioni legate dietro alla fondazione dell'impresa; ma ciò che accomuna la maggior parte se non tutte le imprese di queste dimensioni è il fatto che è la personalità dell'imprenditore ad influenzare tutte le attività aziendali. La letteratura in tema di pianificazione strategica è tutta incentrata sulle grandi imprese, e difficilmente i proprietari di imprese più piccole possono utilizzarla come punto di riferimento. Questi ultimi basano le loro decisioni sulle loro intuizioni e sensazioni. Tale approccio risulta valido quando le dimen-

sioni dell'impresa restano relativamente ridotte, con il crescere dell'azienda l'assunzione di una struttura organizzativa risulta fondamentale per la sopravvivenza della stessa (Burns e Harrison, 1996). In fase di crescita perciò è necessaria una fase progettuale, l'adozione di sistemi di controllo e di procedure (Stewart, 1990). Non tutte le piccole imprese si prefissano l'obiettivo di crescere (Stokes, 1995), in alcuni casi si preferisce godere dei vantaggi che le dimensioni ridotte offrono. La dimensione del business è lo specchio di due fattori: l'immagine che il titolare/gestore dell'impresa ha della stessa impresa, e del mercato in cui essa opera (Birley, 1996). McCartan, Quinn e Carson (2003) sostengono che la formazione dei titolari/gestori è essenziale per un miglioramento delle capacità e delle pratiche di marketing.

1.4 Marketing e processi nelle piccole imprese

1.4.1 I processi necessari per l'esercizio della funzione marketing nelle MPI

Come già sottolineato in precedenza il rapporto tra marketing e piccola impresa non trova largo spazio in letteratura, se paragonato a quello esistente con la grande impresa, infatti, gli studi e le applicazioni del primo risultano largamente inferiori rispetto al secondo. I processi necessari per l'esercizio della funzione marketing nella piccola impresa molto spesso non esistono o, se esistono presentano delle caratteristiche diverse da quelli noti nella grande impresa, tali processi sono:

- la pianificazione;
- l'organizzazione;

- il coordinamento;
- il controllo.

Isa Marchini (1998) evidenzia le peculiarità di tali processi nelle imprese di minori dimensioni.

L'autrice associa la pianificazione alla visione dell'imprenditore guidata dall'apprendimento e le decisioni che supportano il processo di pianificazione molto spesso non si basano su delle informazioni ma sulle intuizioni di quest'ultimo. L'organizzazione delle piccole imprese è semplice e quasi priva di funzioni specialistiche. Il coordinamento si esplica nell'interazione tra i vari soggetti dell'organizzazione. In ultimo, il processo di controllo viene svolto attraverso l'autocontrollo o comunque attraverso dei controlli poco formalizzati.

1.4.2 Il processo strategico

Secondo l'autrice Marchini (1985) nelle piccole imprese chi governa non predetermina obiettivi precisi, ma opta per un modo inconsapevole di fare strategia, che combinato alla flessibilità operativa che caratterizza tali organizzazioni, le rende agili nell'adattarsi ai cambiamenti delle condizioni ambientali attraverso delle mosse tattiche.

La stessa autrice (1998) analizza proprio il processo strategico nelle piccole imprese.

Quando si parla di processo strategico le variabili da considerare sono molteplici; il marketing in particolare contribuisce a tale processo, rivestendo un ruolo cruciale. Un primo intervento del marketing lo si riscontra nella fase decisionale nel fornire le informazioni necessarie per decidere le strategie. Il secondo intervento è invece riscontrabile nella fase di attuazione delle strategie in cui gli strumenti del marketing sono protagonisti e permettono di rispondere al quesito del come tali strategie possono essere appunto attuate. La distinzione tra politiche di marketing e strategie competitive appare abbastanza semplice nelle grandi imprese, mentre in quelle di dimensioni più piccole accade che «le strategie emergono più spesso come concatenazioni di mosse tattiche che fanno leva sulle competenze funzionali»⁸ e perciò la distinzione è meno netta. È importante che anche nelle piccole imprese questi due fenomeni vengano distinti e siano coerenti tra di loro per evitare problemi di gestione. I piccoli imprenditori non possono quindi incentrarsi esclusivamente sulla ricerca di soluzioni in logica reattiva ma devono considerare anche le condizioni ambientali che impongono dei cambiamenti strategici e affiancare le politiche di marketing più appropriate per rispondere ai nuovi progetti che ne derivano. Un ulteriore contributo in letteratura in merito a tale argomento è quello fornito da Cozzi (1985). Legandosi alle considerazioni effettuate dalla Marchini, egli «evidenzia l'estraneità dell'approccio di marketing allo stile direzionale caratteristico della

⁸ I. MARCHINI, *Il Governo della piccola impresa*, Vol. III – La gestione delle funzioni, Aspi/ins-edi, Genova 1998, p. 94

PMI»⁹. Nelle piccole imprese i modelli organizzativi adottati devono essere basati su un approccio strategico che permetta di rispondere alle esigenze del mercato, tenendo comunque conto delle peculiarità legate alle dimensioni ridotte come la flessibilità. Spesso accade che i modelli adottati dalle grandi imprese che comportano un approccio di marketing deterministico, vengano rifiutati dai proprietari delle piccole imprese in quanto lasciano poco spazio alla soggettività.

È doveroso sottolineare che le imprese di minori dimensioni tendenzialmente mostrano una maggiore attenzione verso il marketing operativo piuttosto che verso quello strategico. Le difficoltà che possono riscontrare nell'ambito del marketing operativo possono essere diverse. Le problematiche inerenti alla comunicazione possono essere relative alla scelta dei contenuti e alla programmazione delle iniziative; dal lato della distribuzione le piccole imprese fanno difficoltà a scegliere i canali più adatti ed a gestire la forza vendita; per quanto riguarda il prodotto esse fanno difficoltà a gestire il portafoglio ed a valutare e scegliere gli attributi di prodotto su cui far più leva; infine nel processo di calcolo del prezzo esse non si servono di logiche strutturali di calcolo e molto spesso ragionano in termini di singolo prodotto e non in termini di gamma. Queste difficoltà non sono altro che il frutto di

⁹ A. MATTIACCI – F. CECCOTTI, *Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessione a margine di un'esperienza d'impresa*, "Micro & Macro Marketing" (aprile 2005), n. 1, p. 76

alcune peculiarità e limiti che caratterizzano le imprese più piccole; come ad esempio: la mancanza di competenze da parte dell'imprenditore in campo marketing, la scarsa o addirittura assente analisi delle necessità dei clienti e delle offerte dei competitors o l'orientamento al prodotto piuttosto che al mercato.

1.4.3 Marketing e vendite

Nel contesto delle piccole imprese è utile porre l'attenzione sulle funzioni marketing e vendite distinguendole. Nonostante le due funzioni siano in relazione tra di esse, occorre obbligatoriamente distinguerle, in particolare quando l'oggetto di studio è la piccola impresa. Nelle piccole imprese industriali ricorrono, infatti, frequentemente comportamenti che riflettono i concetti di vendita e non quelli di marketing. Ciò comporta che l'output generato rispecchi più «le competenze possedute dall'imprenditore-proprietario, ma non necessariamente le aspettative dei clienti»¹⁰, per ottenere quindi l'approvazione anche da parte del cliente finale sono necessari sforzi promozionali e pubblicitari da parte dell'area vendite. Se invece i comportamenti vigenti nelle piccole imprese fossero più pertinenti al concetto di marketing, le funzioni di vendita diverrebbero solo una componente di un progetto di marketing ben più ampio e volto a supportare e facilitare le attività di vendita. Il marketing così come lo conosciamo, nelle piccole imprese, riscontra dei limiti di applicazione

¹⁰ I. MARCHINI, *Il Governo della piccola impresa*, Vol. III – La gestione delle funzioni, Aspi/insedi, Genova 1998, p. 83.

dovuti alle strategie prevalenti in tali imprese, alle caratteristiche degli assetti organizzativi, nonché alle risorse umane e finanziarie che sono limitate.

1.5 Limiti e sviluppo del marketing

1.5.1 I tre principali limiti

Analizzando le caratteristiche relative alle imprese di piccole dimensioni possono essere identificati dei vincoli che si interpongono nel rapporto tra le imprese stesse e la funzione marketing. Essi possono costituire la causa degli insuccessi di alcune iniziative di marketing delle imprese di minori dimensioni e in alcuni casi possono addirittura determinare il fallimento dell'impresa se non vengono gestiti con cautela. Carson (1985) ha identificato tre tipologie di limiti al marketing riscontrabili nelle piccole imprese.

- Il primo limite individuato è relativo alla **scarsità delle risorse**, intendendo non solo le risorse finanziarie, ma anche quelle legate alle conoscenze in ambito marketing, o alla risorsa tempo.
- Il secondo limite è invece inerente alla **mancanza di esperti**: anche quando l'impresa si sviluppa e opta per un'organizzazione di tipo manageriale, le risorse umane che vengono acquisite per prime sono esperti di finanza e produzione. Anche se l'impresa si sviluppa, quindi, gli esperti in marketing vengono reclutati solo in un secondo momento. In assenza di manager accade spesso che la funzione marketing sia svolta dall'imprenditore in prima

persona che quasi mai possiede le competenze e le capacità per governare tale funzione commettendo l'errore di focalizzare troppo l'attenzione sulle attività di vendita e sugli aspetti prettamente operativi di marketing, tralasciando molto spesso il marketing strategico.

- Il terzo vincolo non è altro che il frutto dei primi due, e riguarda proprio il **limitato impatto sul mercato**. Quest'ultimo appunto deriva dal fatto che i fattori di marketing sono scarsamente utilizzati a causa della scarsità di risorse e di esperti. Il tutto comporta un numero di clienti molto basso e di conseguenza un numero di ordini abbastanza ridotto con i quali farsi conoscere ed acquisire notorietà diventa quasi una missione impossibile.

Carson oltre ad individuare i limiti sopra elencati, fornisce delle spiegazioni e delle informazioni che vanno a sostenere il suo pensiero sul fatto che applicando gli stessi principi tipici di marketing management delle grandi imprese anche a quelle di dimensioni inferiori, si rischia di non considerare adeguatamente i limiti, le caratteristiche, le specificità e le difficoltà di quest'ultime. I proprietari, rischiano di etichettare il marketing come un'attività inefficace. La loro opinione nei confronti di questa attività viene "infettata" a causa dell'applicazione forzata del paradigma delle "4P". I piccoli imprenditori al contrario dovrebbero cambiare il loro modo di pensare e di affrontare il mercato senza seguire per forza le linee guida manageriali riconosciute ormai da tempo dalle grandi imprese.

1.5.2 Lo sviluppo dell'impresa e il marketing

La ricerca di Carson, che prende in esame le piccole imprese dell'Irlanda del Nord, è volta anche ad individuare i cambiamenti nelle attività di marketing che avvengono con lo sviluppo dell'impresa. Egli individua 4 fasi evolutive.

- 1) **Initial marketing activity (attività iniziali di marketing):** è la prima fase individuata da Carson ed è caratterizzata dal fatto che i clienti di cui l'impresa dispone sono generalmente conosciuti o raggiunti in maniera diretta dall'imprenditore. La qualità e la funzionalità del prodotto, il prezzo, e la consegna sono gli attributi a cui viene dedicata la maggiore attenzione, anche se raramente vengono gestiti in maniera integrata. L'attenzione dedicata alla funzione produzione, maggiore rispetto alle altre funzioni è motivata in particolare dal fatto che molto spesso le competenze del proprietario sono inerenti proprio a tale funzione. In assenza di coordinazione e integrazione avviene che non si ha un utilizzo degli elementi e delle leve di marketing efficiente. Questi elementi vengono utilizzati in maniera casuale. In questa fase, le imprese espandono il loro business e incrementano le loro vendite sfruttando il passaparola dei clienti già esistenti.
- 2) **Reactive selling (vendita reattiva):** con l'incremento del numero di clienti e l'ampliamento della zona geografica in cui l'impresa opera le imprese inizieranno ad includere ulteriori attributi di marketing rispetto alla fase precedente, nelle loro operazioni. In questa seconda fase è necessario che le

imprese incrementino la diffusione delle informazioni relative ai loro prodotti, al prezzo, alle modalità e ai tempi di consegna e così via affinché anche i potenziali clienti che fino a quel momento non avevano mai avuto nessun rapporto con l'impresa possano valutare il prodotto. Per divulgare le informazioni le imprese utilizzano brochure e lettere promozionali¹¹ inoltre si assiste ad uno sviluppo e ad un perfezionamento dei modelli di vendita. Le attività di marketing che caratterizzano questa fase sono reattive alle istanze della domanda. Finché l'impresa opera in uno scenario in cui la concorrenza è minima e la domanda è viva, il marketing reattivo rimane adatto per le piccole imprese. Quando però si assiste ad un cambiamento di paradigma e la domanda cala in una fase di stagnazione o declino le piccole imprese devono attuare un cambio di paradigma. Quando le spese generali iniziano ad aumentare, i competitors iniziano a reagire, il mercato di nicchia che l'impresa serve diventerà prossimo alla saturazione e l'ampliamento irrazionale della gamma genererà linee di prodotti che contribuiranno poco al profitto ma che comunque assorbiranno risorse preziose; per le piccole imprese sorgerà il bisogno di aumentare le vendite. È proprio da questo bisogno che potrebbe scaturire da parte dell'imprenditore la spinta per cambiare

¹¹ tali strumenti di divulgazione risentono di limiti temporali, infatti la ricerca di Carson risale al 1985, pur ritenendo valide tutt'ora le dinamiche che si verificano in questa fase, molte imprese ad oggi sostituiscono questi strumenti con strumenti più adeguati al momento storico attuale, in correlazione con il grado di digitalizzazione di esse.

atteggiamento nei confronti del marketing e per riconoscere il valore della ricerca di nuovi clienti. Un cambiamento di atteggiamento in questa fase risulterebbe cruciale per lo sviluppo della piccola impresa. A tal punto le imprese potranno iniziare a prendere in considerazione l'assunzione di una persona addetta al marketing. La scelta relativa all'addetto è una scelta difficile che comporta delle conseguenze. L'alternativa meno costosa per l'impresa sarebbe quella che comporta la scelta di un dirigente junior con poca esperienza, ciò implicherebbe però un maggior tempo di attesa per ottenere i risultati dello sforzo di marketing e l'assenza o la scarsità di formazione a cui il dirigente junior è sottoposto in quanto l'impresa non ha le risorse e le competenze adeguate. L'impresa potrebbe sennò optare per un dirigente esperto, e quindi per l'alternativa più costosa, che però permetterebbe di osservare con immediatezza i risultati dello sforzo di marketing. A questo punto l'impresa, che non possiede le risorse finanziarie sufficienti per sostenere lo sforzo di assumere un dirigente esperto e inoltre non è nemmeno nella posizione di giustificare tale sforzo; in quanto le attività di marketing che il dirigente andrà a svolgere inizialmente non sono così numerose da poter giustificare un esborso così ampio; si troverà in una situazione paradossale. Diviene necessario aumentare le vendite per giustificare l'ingaggio di un esperto, ma la limitatezza delle risorse non permette di supportare l'assunzione di tale figura fino a quando le vendite non saranno aumentate.

3) **The “DIY” Marketing Approach (approccio del marketing “fai da te”):**

per superare la situazione di stallo che si è verificata nella fase precedente il proprietario inizierà a svolgere le attività necessarie per incrementare le vendite diletandosi in nuove attività di marketing. Le performance che deriveranno da tali attività saranno perciò correlate all'attitudine che il titolare mostrerà nei confronti del marketing. Come specificato in precedenza però in genere il proprietario ha competenze ed esperienze in ambito produttivo, molto spesso ciò si riversa in un orientamento alla produzione piuttosto che al marketing. Se l'imprenditore non è propenso a mostrare una buona attitudine al marketing potrebbe venirsi a creare uno scetticismo verso tale funzione che si ripercuoterà nelle vicende future che la coinvolgeranno, questo perché delle scelte sbagliate potrebbero causare inefficienze anche di fronte a spese importanti. Attraverso la sperimentazione comunque sia aumenta la conoscenza in tale ambito, ma raramente ci sarà un utilizzo integrato degli strumenti e delle attività di marketing, saranno al contrario frequenti attività intraprese per le necessità del momento e disgiunte fra di loro. Tali attività potrebbero comunque comportare un aumento delle vendite che l'imprenditore riterrà soddisfacente e sarà proprio per questo che l'imprenditore difficilmente riconoscerà l'inefficienza generata dalla gestione non integrata di tali attività che andrà ad indebolire l'impatto del marketing sulle performance aziendali.

4) **Integrated Proactive Marketing (marketing integrato a proattivo):** questa è la fase finale che l'impresa raggiunge nel momento in cui riesce a sviluppare un approccio integrato e propositivo al marketing. Le attività poste in essere devono essere coerenti una con l'altra e devono supportarsi a vicenda affinché l'impresa possa raggiungere gli obiettivi sia di breve che di lungo periodo che in precedenza aveva prefissato con chiarezza. La quarta fase è quella in cui si passa da un approccio "fai da te" ad un approccio professionale. L'impresa può decidere di far riferimento ad un esperto che la coadiuvi nel processo di transizione, ma anche in questa fase subentra il problema di non avere le risorse a sufficienza per acquisire un esperto, e quest'ultimo risulterebbe fondamentale nel processo di acquisizione di risorse finanziarie per far sì che l'impresa ne possieda a sufficienza per assumerlo. Per scavalcare quest'ostacolo si potrebbe optare per un dirigente esperto assunto su base part-time. Raggiungere quest'ultimo step non rappresenta una missione impossibile, infatti sono poche le imprese che riescono ad arrivare a quest'ultima fase. Ciò che differenzia un'impresa dall'altra è il tempo impiegato e la difficoltà riscontrate per arrivare all'ultima fase. Una volta raggiunta quest'ultima fase comunque l'impresa avrà la necessità (considerando la difficoltà delle attività che si pongono in essere da questa fase in poi e la necessità di possedere competenze e conoscenze specifiche per attuarle) e la possibilità (considerando l'aumento delle risorse

finanziarie) di assumere un addetto esperto di marketing a tempo pieno e iniziare a progettare una futura area marketing all'interno dell'impresa.

Anche se molte sono le imprese che possono riconoscere lo schema appena illustrato come "familiare", sicuramente possono essercene altre che hanno adottato uno schema totalmente o parzialmente diverso da quello descritto.

1.6 Un nuovo paradigma di marketing

1.6.1 Il marketing: da possibilità a necessità

Fino a pochi anni fa le piccole imprese facevano fatica a far penetrare il *marketing concept* all'interno delle loro organizzazioni. Le motivazioni che si celavano dietro la scarsa diffusione del marketing «erano imputabili essenzialmente alle specificità della piccola impresa e, in particolare allo stile di gestione degli imprenditori/proprietari.»¹²

Spesso il fallimento di imprese di piccole dimensioni è dovuto proprio da inadeguatezze nel marketing (Carson, Mc Cartan e Quinn, 1995), inoltre le carenze in ambito marketing sono caratteristiche di tali imprese (Carson, 1990). Cameron (1986) sostiene che l'alto tasso di fallimento è probabilmente correlato alla mancanza di comprensione della disciplina del marketing all'interno delle organizzazioni. Il marke-

¹² A. MATTIACCI – F. CECCOTTI, *Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessione a margine di un'esperienza d'impresa*, "Micro & Macro Marketing" (aprile 2005), n. 1, p. 70

ting ovviamente non è sufficiente a risolvere tutti i problemi aziendali ma comunque gioca un ruolo essenziale riducendo la vulnerabilità delle piccole imprese in uno scenario in cui il numero di esse tende ad aumentare sempre di più.

Considerando l'attuale scenario competitivo caratterizzato da innumerevoli prodotti che ogni giorno vengono lanciati nel mercato e un'offerta da parte delle imprese in costante crescita; le imprese non possono più far leva sui punti di forza che fino a poco tempo fa erano sufficienti a garantire non solo la sopravvivenza di un'impresa ma anche il suo successo. L'inasprimento della competizione ha fatto sì che anche le più piccole tra le imprese italiane abbiano iniziato a riconoscere nella funzione marketing un potente alleato. In esse l'orientamento al marketing sta diventando quasi essenziale in primo luogo per raggiungere obiettivi di sviluppo o di crescita, ma anche e soprattutto per garantire la sopravvivenza dell'impresa. L'importanza del marketing è tale che se un'impresa non riuscisse a sviluppare una comprensione adeguata dei principi di marketing la sua sopravvivenza potrebbe essere meno sicura (Watkins e Blackburn, 1986).

A questo punto sorge spontaneo chiedersi come possono le piccole imprese avvicinarsi al marketing senza una base letteraria solida? Quale approccio al marketing è più appropriato per la piccola impresa?

Essendo le piccole imprese delle realtà molto eterogenee tra di loro e meno standardizzabili rispetto alle imprese di più grande dimensione, occorrerebbe analizzare

ogni impresa caso per caso per rispondere a tali domande, tuttavia «poiché il marketing resta una variabile critica della vitalità delle piccole imprese e la sua soluzione, probabilmente, richiede formule diverse e nuove rispetto alle sue più note prescrizioni.»¹³

Risulta pertanto inefficace proporre delle generalizzazioni, esistono diverse configurazioni che possono essere adottate in contesti che seppur accomunati da caratteristiche dimensionali dell'impresa, differiscono per molte altre variabili, come ad esempio i diversi profili imprenditoriali, o i differenti settori di attività, la tipologia di clientela di riferimento o ancora i diversi stadi di crescita e sviluppo in cui l'impresa si colloca.

Un primo pensiero può essere quello di andare ad applicare i principi di marketing che trovano applicazione nelle grandi imprese e che ormai sono abbastanza consolidati all'interno di esse. In quei contesti però tali principi funzionano perché sono coerenti con le caratteristiche dimensionali di quelle imprese. Nelle imprese di minori dimensioni, essi farebbero fatica a rimanere coerenti con le specificità di quest'ultime, diventano perciò essenziali degli accorgimenti basati sulle caratteristiche qualitative di esse. Weinrauch and Liska (1993, p. 441) sostengono che la sfida degli educatori sia quella di adattarsi in modo creativo a un ambiente non strutturato, occorre far riferimento a nuovi mercati, nuovi approcci e nuovi canali

¹³ I. MARCHINI, *Il Governo della piccola impresa*, Vol. III – La gestione delle funzioni, Aspi/insedi, Genova 1998, p. 86.

per migliorare il rapporto tra marketing ed imprenditorialità. L'educazione al marketing è necessaria per le piccole imprese, ma essa deve essere compatibile con le caratteristiche della piccola impresa e accettata dal proprietario/gestore, ciò è necessario per ridurre il grado di vulnerabilità di esse. Tale sforzo è fondamentale per generare la soddisfazione del cliente, identificando le sue esigenze e realizzando il prodotto che le rispecchi (McCartan, Quinn, Carson, 2003).

1.6.2 Il bisogno di un nuovo approccio

Molti sono stati gli autori che si sono espressi sul come le imprese di piccole dimensioni avessero potuto tentare un approccio verso il marketing. Alcuni sostengono che l'approccio classico sia valido anche per le piccole imprese, altri ritengono necessario un adattamento di esso tenendo in considerazione delle caratteristiche e delle problematiche a cui tali imprese sono sottoposte. Altri ancora sostengono che le piccole imprese hanno bisogno di un approccio del tutto nuovo cioè un nuovo "paradigma" di "marketing imprenditoriale" (Hills, 1996).

CAPITOLO 2 – MPI e Digital Marketing

2.1 Il marketing digitale per le MPI

2.1.1 La diffusione del marketing digitale

Smith (2012) definisce il digital marketing come «the practice of promoting products and services using digital distribution channels via computer, mobile phones, smart phones, or other digital devices»¹⁴. Il digital marketing comprende tutte quelle attività che un'impresa conduce attraverso l'utilizzo di canali online, tenendo comunque in considerazione gli elementi del marketing tradizionale.

Il marketing digitale ha dato il via ad un processo di trasformazione del modo di comunicare tra imprese e consumatori. La diffusione dei dispositivi elettronici e l'utilizzo di essi da parte dei consumatori hanno fornito alle imprese un ulteriore modo di raggiungere i clienti. Ciò implica un aumento delle spese in pubblicità digitali. Le imprese che si rendono conto dell'efficacia del marketing digitale per raggiungere i mercati target, e per il perseguimento degli obiettivi di crescita come l'aumento delle vendite, la consapevolezza del marchio, il coinvolgimento dei clienti, la generazione di lead e la riduzione dei costi di acquisizione e supporto dei clienti, sono quelle più propense ad aumentare le spese pubblicitarie digitali (Lamberton et al., 2013; Lamberton e Stephen, 2016; Tuten e Salomon, 2015).

¹⁴ Smith, K.T. (2012), "Longitudinal study of digital marketing strategies targeting millennials", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 29 No. 2, p. 86

Anche in questo caso la letteratura a disposizione riguarda principalmente le grandi imprese, ovvero quelle che sembrano più predisposte ad investire in siti Web abilitati anche per dispositivi mobili e che possano sostenere economicamente l'assunzione di esperti esterni affinché gestiscano i progetti di ottimizzazione dei motori di ricerca o le campagne sui social media (Ritz, Wolf e McQuitty, 2018). Uno dei motivi che ha condotto ad un'espansione così veloce è sicuramente legato al fatto che i vantaggi derivanti dall'utilizzo di Internet per scopi di marketing sono molto numerosi. Anche i rischi non sono da sottovalutare, ma al giorno d'oggi il rischio più grande che un'impresa può correre a causa di Internet è proprio quello di non essere presente online. L'utilizzo dei dispositivi elettronici da parte delle imprese rappresenta sicuramente un vantaggio che permette ad esse di penetrare nella vita dei consumatori al fine di poter sponsorizzare i propri prodotti e invogliare i potenziali clienti ad effettuare l'acquisto attraverso nuovi stimoli che l'impresa sollecita con l'utilizzo di banner online, e-mail o notifiche push. Oltre al miglioramento delle prestazioni, all'accessibilità a nuovi mercati, al rafforzamento della relazione con gli stakeholders e in particolare con i clienti che può portare anche ad una fidelizzazione di essi, alla costruzione di un'immagine solida del marchio, le imprese devono impegnarsi per ridurre i rischi connessi all'utilizzo di Internet. Per questo esse devono agire secondo un obbligo di trasparenza (Bacile et al, 2014), e devono ga-

rantire sicurezza e privacy ai clienti. Per implementare il marketing attraverso Internet inoltre sono necessarie delle competenze specifiche e ciò spesso rappresenta un ostacolo proprio per la piccola impresa.

2.1.2 Internet per le piccole imprese

La digitalizzazione sembra essere positivamente correlata alla crescita, alle performance e alla competitività della piccola impresa (Taiminen e Karjaluoto, 2015). Il marketing digitale e i social media forniscono l'opportunità alle piccole imprese di attirare nuovi clienti e di servire quelli esistenti in maniera più efficiente. Vari autori (Galloway, 2007; Shideler e Badasyan, 2012; Spurge e Roberts, 2005) sostengono che l'accesso alla banda larga abbia dimostrato di offrire alle piccole e medie imprese alcune opportunità che consistono nel miglioramento delle prestazioni, nel raggiungimento di nuovi pubblici obiettivo, in una maggiore efficienza, crescita e competitività. Altri (Chong e Pervan, 2007; Kaynak et al., 2005; Lohrke et al., 2006) sostengono che l'utilizzo di Internet permette alle PMI di avvantaggiarsi riducendo i costi. Come è stato più volte evidenziato nel capitolo precedente, le grandi aziende operano in contesti totalmente diversi rispetto alle imprese di più piccole dimensioni che presentano delle peculiarità e delle problematiche proprie. La digitalizzazione stessa, rappresenta una sfida che, viene affrontata in maniera differente nella grande e nella piccola impresa. Le piccole imprese riscontrano maggiori difficoltà.

Il marketing digitale è un nuovo approccio al marketing che non si limita a potenziare il marketing tradizionale con alcuni elementi digitali (Järvinen et al., 2012; Liu, Karahanna e Watson, 2011; Rowley, 2008); esso ha delle caratteristiche proprie.

2.1.3 Fattori che incidono sull'utilizzo del digital marketing nelle piccole imprese

Anche nel caso del marketing digitale, la dimensione dell'impresa gioca un ruolo cruciale. Più le dimensioni sono ridotte e più il processo di inserimento e di adozione degli strumenti digitali sarà lento e problematico. Le micro imprese sono le più lente ad adottare tali strumenti (Bordonaba-Juste et al., 2012; Teo, 2007). Anche in questo caso le grandi imprese sembrano essere più predisposte e di conseguenza più propense ad adottare nuovi canali e nuovi strumenti digitali (Barnes et al., 2012). Infatti esse risentono meno della limitatezza delle risorse finanziarie e possono contare su un bagaglio di conoscenze e competenze più ampio rispetto a quello che è a disposizione in media in una piccola impresa. L'orientamento al marketing e all'apprendimento sicuramente sono due indicatori che esercitano un'influenza molto importante sull'intenzione di adottare Internet o no (Nguyen e Barrett, 2006). Generalmente i fattori che incidono sull'adozione dei canali digitali in imprese di piccole dimensioni possono essere suddivisi in tre categorie: i fattori specifici dell'impresa e del proprietario/gestore; i fattori legati alle risorse e in ultimo i fattori ambientali (Karjaluoto e Huhtamäki, 2010).

- **Fattori specifici dell'azienda e del proprietario-gestore:** possono essere ad esempio le capacità, la motivazione, l'esperienza e il background che influenzano le scelte strategiche di business (Barbero et al., 2011; Delmar e Wiklund, 2008). Tali fattori possono essere relativi alle competenze e alle capacità di utilizzare nuove tecnologie al fine di trarne i benefici attesi, o all'atteggiamento e alla motivazione dei dipendenti e dei manager nell'utilizzare tali canali. Un fattore molto importante e influente è la conoscenza tecnologica del titolare (Chao e Chandra, 2012). Anche la capacità di percepire i benefici che possono derivare dall'utilizzo dei canali digitali influenza e supporta le decisioni relative all'adozione di essi; oltre alla facilità d'uso e alla possibilità di provare tali canali.
- **Fattori relativi alle risorse:** le risorse che vengono prese in considerazione non sono solo quelle finanziarie ma anche quelle umane e tecnologiche. In particolare quelle umane e finanziarie svolgono un ruolo decisivo per l'adozione degli strumenti digitali nelle micro e piccole imprese, quelle tecnologiche invece pure essendo comunque importanti svolgono un ruolo marginale rispetto alle prime due. La limitatezza delle risorse sono il maggior ostacolo all'utilizzo di tali strumenti non solo nelle imprese di piccole dimensioni ma anche nelle imprese medie e grandi (Järvinen et al., 2012). In questo scenario sono comprese anche le capacità dei dipendenti di utilizzare

i canali e gli strumenti digitali che possono determinare un ostacolo all'adozione di essi oppure un fattore abilitatore (Chen e McQueen, 2008; Gabrielli e Balboni, 2010; Sayre et al., 2012). L'adozione di strumenti e canali digitali richiede uno sforzo inteso in termini di lavoro e di tempo, e difficilmente una piccola impresa può quantificare tale sforzo a priori. Dopo essersi immersa nel mondo del marketing digitale l'impresa deve essere in grado di operare con continuità per favorire i dialoghi bidirezionali con i propri stakeholders e deve saper proporre contenuti nuovi ed originali per coinvolgere ripetutamente i potenziali clienti.

- **Fattori ambientali:** sono quei fattori su cui l'impresa non può esercitare nessun tipo di controllo. Essi possono essere inerenti al tipo di prodotto o servizio offerto (alcuni prodotti e servizi sono facili da “comunicare” nei contesti digitali, altri possono sembrare molto più complessi), allo scenario competitivo, al settore di appartenenza o al comportamento del consumatore.

2.1.3 Gli ostacoli

Abbiamo appena visto la natura dei fattori che possono incidere sull'adozione e sull'utilizzo dei canali e strumenti digitali nelle piccole imprese. Ma ci sono alcuni elementi di natura diversa che possono rappresentare dei veri e propri ostacoli. Gilmore, Gallagher e Henry (2007) hanno individuato tre categorie di ostacoli: quelli

che sono diretta conseguenza dalle caratteristiche generali delle PMI, quelli legati a problemi pratici di implementazione e manutenzione e infine gli ostacoli organizzativi.

- **Caratteristiche generali delle PMI.**

I vincoli finanziari hanno reso le piccole e medie imprese altamente selettive nell'uso degli strumenti digitali volti a supportare le attività di marketing, perché esse hanno il bisogno di percepire i vantaggi che l'utilizzo di tali strumenti origina, rispetto ai tradizionali strumenti di comunicazione e marketing, ancor prima che venga presa in considerazione la scelta di utilizzarli. Le risorse umane spesso si trovano a dover affrontare dei carichi di lavoro eccessivi, e sono soliti attribuire un'importanza prioritaria ad attività diverse da quelle inerenti al sito web o all'e-marketing (Winkholfer e Houghton, 2004). A ciò occorre aggiungere la mancanza di competenze specialistiche o di know-how sul marketing web (Chapman et al., 2000).

- **Problemi pratici di implementazione e di manutenzione.**

Essere presenti sul web e mantenere la propria presenza implica il sostenimento di costi elevati per le imprese di minori dimensioni (Hormozi e Harding, 1998). Tali costi dipendono dalle dimensioni del sito, dagli aggiornamenti necessari per farlo funzionare al meglio. L'impresa può scegliere se affidarsi a dei professionisti oppure può acquistare hardware e software ne-

cessari per realizzare il sito in proprio. Ogni decisione influisce sull'ammontare dei costi da sostenere ed ogni opzione presenta dei punti di vantaggio e dei punti di svantaggio. Le decisioni devono essere calibrate in base al livello di conoscenza e know how dei dirigenti e dei dipendenti, e dalle risorse finanziarie disponibili. Una scarsa attenzione agli aggiornamenti e alla formazione del personale potrebbe disincentivare il cliente a visitare nuovamente il sito scaturendo una serie di implicazioni finanziarie negative per l'impresa (Herbig e Hale, 1997; Downie, 2002).

- **Problemi organizzativi.**

Alcuni studiosi hanno riscontrato delle lamentele comuni da parte delle PMI che hanno ricevuto molte richieste online, ma in realtà solo poche di esse si sono trasformate in ordini completi (Ching e Ellis, 2004). I manager che svolgono ruoli multi-task fanno difficoltà a ricavare del tempo per misurare l'efficacia dei risultati, quindi è molto difficile per le PMI verificare i benefici dell'utilizzo di Internet o dell'e-marketing. Un'ulteriore problematica è relativa al fatto che spesso gli attori che entrano in relazione con l'impresa non sono aggiornati sotto il punto di vista dell'utilizzo di Internet, quindi risulta difficile dialogare con essi (sicuramente questa problematica era molto più incisiva in passato, quando l'utilizzo di Internet era ancora una scelta volontaria, ad oggi è diventata quasi una scelta obbligata). Una presenza sul web da parte dell'impresa, che risulti mal progettata generalmente

si traduce in un'esperienza di insuccesso a causa della scarsa preparazione da parte dell'impresa stessa (Ching e Ellis, 2004; Dudman, 2000)

2.2.4 I vantaggi

La banda larga offre dei potenziali vantaggi alle imprese più piccole in quanto forniscono appunto la possibilità di ampliare le opportunità di mercato, di rafforzare le relazioni con clienti e fornitori, di potenziare le prestazioni, di crescere e di migliorare la propria competitività nel mercato globale, e in ultimo di potenziare le tecniche di marketing (Galloway, 2007; Martin e Matlay, 2003; Spurge e Roberts, 2005). Tale tecnologia consente alle imprese in generale, quindi anche a quelle di piccole dimensioni che in genere fanno molta più difficoltà, di impegnarsi efficacemente nell'e-commerce e nell'e-business (Spurge e Roberts, 2005). Il divario fra piccole e grandi imprese è evidente anche sotto questo punto di vista, infatti le piccole imprese rispetto alle sorelle maggiori, sembrano essere in ritardo per quanto riguarda l'utilizzo della banda larga. Comunque sia le tecnologie relative ad Internet hanno migliorato l'efficienza delle attività di marketing, fornendo opportunità che altrimenti non ci sarebbero state a tutte le imprese anche quelle di piccole dimensioni.

Alcuni studi non molto recenti hanno rilevato dei vantaggi che le piccole e medie imprese possono trarre implementando Internet nel marketing mix. Esse infatti possono pubblicizzare i loro prodotti o servizi in più mercati sostenendo costi più bassi,

e commercializzarli di conseguenza in più mercati fornendo preventivi online. Attraverso l'utilizzo delle mail possono ridurre notevolmente i costi di stampa, che senza Internet si sarebbero dovuti sostenere per diffondere materiale informativo tipo opuscoli e cataloghi. Le piccole imprese possono inoltre utilizzare Internet per migliorare la propria immagine curando la propria pagina web, e dimostrando ai propri clienti di essere disponibili a fornire informazioni sui prodotti e servizi che esse forniscono. Inoltre Internet ha permesso alle piccole imprese di poter effettuare delle ricerche sui mercati esteri (McCue, 1999; Kula e Tatoglu, 2003). Nonostante le opportunità che Internet può offrire in ambito marketing siano molteplici, le piccole imprese ancora fanno difficoltà a riconoscere l'importanza dell'utilizzo delle tecnologie correlate ad esso, privandosi di esse o utilizzandole in maniera poco efficace. Il rischio è quello che le piccole imprese pur utilizzando tali strumenti e canali digitali, si facciano un'idea del tutto negativa di essi in quanto un utilizzo non adeguato porterebbe a risultati scarsi se non nulli. Ciò accade quando le imprese considerano tali strumenti e canali come dei mezzi che fungano da strumenti promozionali aggiuntivi che garantiscano loro dei benefici diretti e non come la base di partenza per sviluppare piani per il futuro. Internet permette anche alle piccole imprese di adottare strategie di comunicazione a basso costo, proprio grazie ai nuovi strumenti digitali, l'approccio al marketing per esse dovrebbe risultare facilitato.

2.2 L'approccio

2.2.1 La necessità di un approccio strategico

Fino a qualche anno fa le imprese che decidevano di essere presenti online erano solite tentare un approccio intuitivo e immediato al marketing digitale. Ciò ancora avviene in molte micro e piccole imprese, le quali fanno più difficoltà rispetto alle sorelle maggiori ad adottare un approccio strategico. Molti sono i segnali che dimostrano che il vecchio approccio è ormai longevo e che per entrare in contatto con i consumatori di oggi, per invitarli ad acquistare, o per renderli fedeli; l'intuizione non è più sufficiente. Innanzitutto le imprese si trovano ad affrontare dei consumatori che hanno acquisito potere informativo, quindi non possono fare più leva sull'asimmetria informativa che fino a qualche anno fa era valida. Le informazioni possedute dal consumatore lo rendono più flessibile nel comparare diverse alternative, di conseguenza può avere delle pretese più alte rispetto al passato, e quindi è molto più esigente. Se il primo "campanello" di allarme che segnala la necessità di un cambiamento di approccio è relativo alla figura del consumatore, il secondo è relativo alle imprese concorrenti. Essere presenti su Internet ormai è diventato semplice ed economico, è per questo che sono molte le imprese che cercano di essere presenti online. L'assenza di barriere all'ingresso ha causato il "sovraffollamento" di Internet. Proprio per questo motivo per un'impresa essere presente online non è più sufficiente, è difficile che essa abbia a che fare con concorrenti diretti o indiretti

che non abbiano mai lasciato almeno una traccia online che possa in qualche modo influire sui risultati di ricerca. Le caratteristiche del nuovo consumatore e la moltitudine di imprese che al giorno d'oggi riescono a soggiornare su Internet hanno reso indispensabile un cambiamento di approccio.

Non per forza occorre formalizzare ogni decisione, pianificare a lungo termine e redigere un piano che deve essere rispettato in maniera fedele. Per questo motivo anche le imprese di minori dimensioni possono tentare tale approccio senza dover per forza rinunciare alla flessibilità che le caratterizza. L'adozione di un approccio strategico consiste nel seguire una logica ben definita che parte dall'analisi del contesto nel quale l'impresa opera, arriva alla definizione degli obiettivi fino alla misurazione dei risultati delle azioni intraprese (Pascucci, Gregori, 2019). Occorre perciò «ragionare tenendo conto di dati ed informazioni a disposizione, degli obiettivi che si vogliono raggiungere e monitorare nel tempo le performance conseguite»¹⁵. L'autrice Pascucci (2019) identifica quattro componenti fondamentali sulle quali si fonda tale approccio.

¹⁵G.L. GREGORI-F.PASCUCCI, *Il digital marketing come fattore competitivo*, Franco Angeli, Milano, 2019, p.60

- 1) **L'analisi di contesto:** è un'analisi che va ben oltre l'analisi del macro e del micro ambiente di marketing, ma è volta a monitorare anche i comportamenti e le conversazioni online, a mappare gli influencer del settore di riferimento e analizzare il posizionamento online dei principali concorrenti. L'analisi di contesto non solo permette all'impresa di capire ciò che avviene all'esterno del contesto aziendale, ma anche di comprendere quali sono i punti di forza e i punti di debolezza dell'impresa nella fase attuale, ovvero quella dalla quale partire.
- 2) **Elaborazione della strategia:** è la fase in cui vengono definiti gli obiettivi che l'impresa vuole perseguire e le strade da percorrere per raggiungerli. Vengono inoltre individuati i *Key Performance Indicators* che serviranno per misurare l'efficacia delle azioni intraprese. Dopo aver definito gli obiettivi occorre progettare la presenza online dell'impresa tenendo conto che essa deve essere tale da garantire al cliente una soddisfacente customer experience, o comunque che sia migliore da quella offerta dai competitors; quindi in sostanza «progettare (e poi gestire) la presenza online vuol dire definire le fondamenta delle interazioni che avverranno tra impresa e clienti

nei diversi touchpoint del customer journey»¹⁶. È utile a tal proposito chiarire due concetti fondamentali per comprendere al meglio tale affermazione. Il concetto di touchpoint e quello di customer journey. Quest'ultimo non è altro che un “viaggio” o meglio ancora un processo che inizia con il bisogno di un consumatore e termina con l'acquisto di un bene o di un servizio. Durante tale processo il consumatore e l'impresa possono interagire attraverso i diversi touchpoint, ovvero i punti di contatto che possono influenzare il processo stesso. Per elaborare una strategia adeguata occorre far in modo che ci sia una connessione tematica fra i diversi touchpoint, che i messaggi che i vari punti di contatto mandano siano coerenti tra di loro, che il touchpoint sia adeguato rispetto alla situazione in cui il cliente si trova e rispetto alle sue peculiarità e in ultimo i touchpoint online e offline devono essere integrati tra di loro.

- 3) **Definizione delle azioni/tattiche:** per perseguire e raggiungere gli obiettivi fissati nelle fasi precedenti da parte dell'impresa è necessario andare a definire le azioni/tattiche. Occorre perciò individuare i responsabili delle varie azioni e le tempistiche di realizzazione. In base agli obiettivi prefissati, in

¹⁶ G.L. GREOGORI-F.PASCUCCI, *Il digital marketing come fattore competitivo*, Franco Angeli, Milano, 2019, p.63

questa fase, vengono scelti i canali e gli strumenti da utilizzare più idonei per realizzare tali obiettivi.

- 4) **Progettazione di un sistema di misurazione ed analisi delle performance:** nell'ultima fase è importante controllare e monitorare le KPI e le metriche per comprendere se si stanno raggiungendo o si sono raggiunti gli obiettivi prefissati. Lo scopo della progettazione di un sistema di misurazione e l'analisi delle performance non è solo quello di andare a modificare o correggere le eventuali deviazioni, ma anche quello di raccogliere più informazioni possibili sui clienti in modo tale da costruire basi solide per strategie future.

2.2.2 I Canali

Le imprese possono manifestare la propria presenza online attraverso diversi canali di comunicazione che possono essere:

1) **Canali di comunicazione unidirezionali:**

- Il sito web: ovvero la sede del marchio. L'ambiente online dell'impresa (Christodoulides, 2009).
- L'e-mail: può essere utilizzata per diverse finalità, come ad esempio la condivisione delle informazioni, la promozione; inoltre può essere utilizzata per mantenere le relazioni e per guidare i clienti verso i siti web

(Simmons, 2007). Tale canale potrebbe essere inteso come canale bidirezionale, ma all'interno delle imprese viene prevalentemente utilizzato come canale unidirezionale per inviare newsletter o pubblicità.

- Altri canali: in percentuale minima le imprese di piccole e micro dimensione possono utilizzare come mezzi di comunicazione unidirezionale anche la pubblicità online e le directories online. Come tali possono essere considerati anche il processo di miglioramento della ricerca del sito web (SEO) e degli annunci pubblicitari a pagamento sui motori di ricerca (SEA). Questi ultimi sono importanti per la visibilità di un'azienda sul web, e vengono utilizzati allo scopo di informare le persone sui prodotti e sui servizi disponibili.

Il sito web, l'e-mail, le directories online e le pubblicità online prevedono un elevato grado di controllo da parte delle imprese che le gestiscono.

2) Canali di comunicazione bidirezionali:

- Social media: grazie ai social media si origina all'interno dell'impresa una comunicazione bidirezionale con gli stakeholders. Con l'utilizzo di essi, l'azienda perde un po' il controllo della comunicazione (a seconda del social utilizzato) che invece è garantito ad esempio con il sito web. Attraverso un utilizzo interattivo di Internet, come avviene attraverso i social media, le imprese riescono a catturare una maggiore attenzione da parte del cliente, a sviluppare relazioni più forti e di conseguenza

aumentare la soddisfazione complessiva (Simmons, 2007). Inoltre è stato dimostrato anche che l'utilizzo dei social media produce risultati relativi alle vendite (Rishika et al., 2013).

- Blog.
- Community.

I media online possono essere ulteriormente categorizzati a seconda del rapporto tra l'impresa e i media (di appartenenza o no) e dal controllo che le imprese esercitano su di essi in:

- **Owned Media:** sono i canali di comunicazione di proprietà dell'impresa e quindi su cui l'impresa stessa detiene il massimo controllo. È quest'ultima infatti che decide cosa pubblicare e quando. Fanno parte di questa categoria i seguenti canali:
 - il sito web,
 - il corporate blog,
 - le branded app,
 - le newsletter via email,
 - le notifiche push sul cellulare.
- **Paid Media:** sono quei canali di comunicazione a pagamento che possono essere utilizzati dall'impresa solo in seguito ad un esborso monetario. Non sono di proprietà dell'impresa ma il livello di controllo esercitato dall'impresa sul contenuto è alto, l'inserzionista potrebbe comunque riservarsi le

scelte relative al formato e le tempistiche di pubblicazione. Le imprese utilizzano tali canali per attirare il traffico sui media che fanno parte della prima categoria, oltre che attirare clienti e aumentare la brand awareness.

Fanno parte dei paid media:

- il display advertising,
 - le pubblicità sui motori di ricerca, sui social media, e sulle app mobile,
- **Earned media:** sono quei canali che l'impresa deve impegnarsi a "guadagnare", e su cui non esercita nessun tipo di controllo. Sono infatti canali governati da soggetti terzi. Essendo canali gratuiti e che permettono all'impresa di attrarre nuovi clienti, è importante concentrarsi sulla generazione di tali contenuti. Ne fanno parte:
 - le citazioni e le menzioni sui media digitali (blog professionali e riviste online),
 - i post su community o social network,
 - le valutazioni e le recensioni online.

2.2.3 Gli strumenti

Le imprese che desiderano intercettare il loro pubblico online possono farlo attraverso l'utilizzo di diversi strumenti. Gli strumenti che riguardano il mondo del digital marketing sono molteplici, e ogni strumento possiede caratteristiche e funzioni

proprie. Le imprese in base agli obiettivi prefissati devono saper scegliere gli strumenti giusti per raggiungerli, in quanto ogni strumento può apparire più o meno consono per il raggiungimento di determinati obiettivi piuttosto che di altri. Attraverso i canali, come il sito web o i social media, o altre applicazioni è possibile gli strumenti che vengono elencati ed analizzati in seguito.

- **Search Engine Optimization (SEO):** comprende tutte quelle attività che servono per ottimizzare un sito per i principali motori di ricerca. Grazie a tale processo di ottimizzazione le imprese possono riuscire a posizionare il proprio sito web tra i primi risultati dei motori di ricerca. Questo strumento è utile sia per il cliente che per l'impresa in quanto il cliente riuscirà con facilità a trovare il sito web dell'impresa, e dall'altra parte l'impresa riuscirà a garantirsi un crescente traffico organico. Gli approcci per generare traffico organico qualificato possono essere diversi¹⁷:

il **Seo on page** è quello che punta sull'ottimizzazione di tutti i contenuti visibili sulle pagine web del sito aziendale;

- il **Seo off page** invece si concentra, a differenza del primo, sulle attività che si svolgono su altre pagine, al di fuori da quella d'interesse, che però attraverso i link di entrata, riportano il collegamento verso quest'ultima;

¹⁷ <https://www.ninjamarketing.it/2019/09/25/10-strumenti-di-digital-marketing-piu-comuni/>

- il **Seo tecnico** pone l'attenzione sulla codificazione della pagina.
- **Search Engine Marketing (SEM):** è molto simile al SEO, con la differenza che in questo caso il traffico generato non è organico ma a pagamento. La spesa sopportata da chi decide di utilizzare tale strumento viene quantificata in diversi modi. Ad esempio si possono utilizzare: il *CPM o costo per impression*, cioè il numero totale di visualizzazioni di un annuncio pubblicitario; il *CPC o costo per click* identifica il costo da pagare per ogni click ricevuto; il *CPA o costo per azione*, ovvero quel costo monetario che viene corrisposto dall'inserzionista ogni volta che un utente compie una specifica azione; o ancora il *CPL o costo per lead* che viene invece corrisposto per ogni lead generato da un'iniziativa di marketing.
- **Display Advertising:** è uno strumento volto a creare degli annunci display che sono composti da una parte di testo e da una parte visiva che invitano all'azione. Tali annunci occupano uno spazio a pagamento all'interno di altri siti che risultano affini con il prodotto o il servizio da pubblicizzare con l'annuncio. Gli annunci possono comparire all'utente che naviga in diverse modalità: sotto forma di *banner*, di *Pop up*, di *Pop Under* ecc.
- **Content Marketing:** può essere definito come la creazione e la distribuzione di contenuti che hanno lo scopo di raggiungere gli obiettivi di marketing. Tale tecnica mira ad attrarre l'attenzione ed ottenere il coinvolgimento del target d'interesse, al fine di influenzare il comportamento degli utenti

affinché essi agiscano in maniera positiva verso il marchio o verso l'azienda. Una strategia di Content marketing può essere attuata attraverso post, video, infografiche, ebook ecc.

- **Social Media Marketing:** l'espansione dei social network ha creato un'opportunità per tutte quelle imprese che vogliono farsi conoscere in maniera rapida ed efficace. Attraverso l'utilizzo delle reti social e delle piattaforme di networking è possibile promuovere prodotti e servizi. L'utilizzo dei vari social network non solo permette alle imprese di essere presenti nel luogo esatto in cui i potenziali clienti si trovano, ma consente anche di interagire con essi e di raccogliere informazioni preziose grazie a diversi tool, che poi possono essere elaborate dall'impresa stessa. È importante saper selezionare i social più adatti per l'impresa. Ad ogni argomento, ogni target, ogni prodotto o servizio corrisponde una piattaforma più adeguata rispetto ad altre. Questo perché nei diversi social network vengono utilizzati linguaggi e gerghi differenti, e gli utenti che utilizzano tali social presentano caratteristiche diverse, come diversi sono i loro interessi. Inoltre ogni piattaforma predilige un tipo di contenuto differente rispetto alle altre, ad esempio su Instagram o su Pinterest sono molto importanti i contenuti visivi, mentre su LinkedIn si consigliano contenuti di testo. Oltre a quelli già menzionati altre piattaforme importantissime sono Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Snapchat e Tik Tok.

- **Direct Email Marketing:** tra gli strumenti di digital marketing questo è sicuramente il più longevo, anche se negli ultimi anni il suo utilizzo da parte delle imprese è molto diverso rispetto al passato. Lo scopo di utilizzo dell'Email Marketing è quello di rimanere sempre in contatto con il proprio pubblico, e creare relazioni stabili. Attraverso le mail le imprese possono infatti tenere aggiornati i propri clienti e creare comunicazioni one to one. Le mail possono essere utilizzate per vari scopi: per dare il benvenuto all'utente, promuovere prodotti o servizi, invitare l'utente a compiere determinate azioni, informare il cliente su specifiche offerte, condividere contenuti informativi d'interesse ecc.
- **Web Analytics:** tale strumento è di fondamentale importanza per quelle imprese che hanno deciso di fondare le proprie strategie proprio nel digital marketing. È uno strumento che consente di tracciare le performance web. Infatti grazie ad esso l'impresa può venire a conoscenza dei dati generati dalle piattaforme web utilizzate. È possibile perciò comprendere quali sono le piattaforme o i dispositivi maggiormente utilizzati dal pubblico d'interesse o quanto il pubblico sia attivo nei confronti delle piattaforme dell'impresa. Le metriche analizzate in seguito sono volte a comprendere le abitudini degli utenti¹⁸.

¹⁸ <https://www.wecontent.com/2018/10/30/digital-marketing-strumenti-canali/>

- Nuove visite Vs Visite di ritorno: è il rapporto tra i nuovi utenti e quelli che tornano per la seconda volta sul sito.
- Bounce rate: è volto a quantificare in percentuale quanti sono gli utenti che abbandonano una pagina o il sito stesso.
- Conversion Rate: identifica il numero di visitatori in rapporto agli obiettivi raggiunti.
- Click Through Rate: misura il rapporto tra il numero di click e il numero di impression.

Per comprendere se un'azione promozionale attuata attraverso strumenti di digital marketing sia stata efficiente ed efficace è fondamentale monitorare, saper leggere ed interpretare i dati. L'utilizzo di tale strumento è inoltre importante per improntare nuove campagne pubblicitarie attuando i miglioramenti che solo con la visione e la comprensione dei dati sono possibili da attuare.

2.2.4 Le definizioni del budget

Dopo aver individuato gli obiettivi da raggiungere e definito la strategia da seguire, le imprese devono dedicare attenzione alle risorse umane ed economiche che intendono utilizzare.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie, la definizione del budget da destinare alle attività volte a seguire la strategia delineata e quindi a perseguire gli obiettivi prefissati, è un'attività piuttosto complessa. Per definire tale budget occorre tener conto

sia della capacità di spesa dell'azienda, che dell'entità degli obiettivi che essa intende raggiungere (Pascucci, Gregori, 2019). Le strade da seguire per raggiungere gli obiettivi prefissati possono essere diverse, ed esse si differenziano per la somma di denaro da investire, o dalle figure professionali richieste, dal tempo richiesto ecc. La confusione che, ancora oggi, alcuni aspetti del marketing digitale genera all'interno delle imprese di certo non aiuta il processo di definizione del budget da destinare alle attività volte a seguire la strategia. Laurita e Venturini (2016) identificano, il fatto che le imprese non sempre conoscono a priori le dinamiche e i costi degli strumenti digitali o il livello d'investimento richiesto affinché tali strumenti siano efficaci, come un elemento di difficoltà, un ostacolo alla definizione del budget. Sempre secondo tali autori il budget potrebbe essere determinato in diversi modi:

- partire dagli investimenti passati, tenendo in considerazione i risultati ottenuti;
- definire il proprio budget, tenendo conto della spesa di marketing sostenuta dalle imprese concorrenti;
- partire dagli obiettivi strategici enunciati per collegare le principali voci di spesa.

Durante la definizione del budget non solo devono essere presi in considerazione i costi relativi all'utilizzo degli strumenti ma anche tutti quei costi che riguardano il personale che si occupa delle attività, o nel caso in cui le attività siano svolte da professionisti esterni, il costo di essi. Non è raro che all'interno delle imprese di

minori dimensioni, tali attività siano svolte dall'imprenditore o da collaboratori che svolgono mansioni diverse, in questo caso il costo sopportato è pari alla quantificazione del tempo in termini monetari, tolto alle altre attività.

2.2.5 Le figure professionali

La sinergia che si è creata tra gli elementi del marketing e il web ha consentito la nascita di nuove strategie di comunicazione, alcune delle quali risultano ancora oggi sconosciute. È proprio per questo che le figure professionali che operano nel campo del digital marketing che si occupano di trasformare i lead, di monitorare ed analizzare i risultati e le statistiche aziendali, di consigliare i piani di attacco più adeguati per le imprese nelle diverse piattaforme dei social network, di proporre contenuti differenziati in base ai target da raggiungere; sono in continuo sviluppo. I professionisti che lavorano nel campo del digital marketing sono molteplici e ognuno svolge dei compiti ben precisi. Di seguito viene proposto un elenco di figure professionali che si occupano di digital marketing e i ruoli che esse svolgono.

- **Marketing Specialist:** è una figura generica che non possiede un vero e proprio compito legato al web. In generale tale professionista cura lo sviluppo dei piani di comunicazione e marketing. Può svolgere diverse mansioni: fissa gli obiettivi, svolge le analisi di mercato volte a studiare il target di riferimento e i competitors, definisce le strategie di promozione e commercializzazione, identifica gli strumenti più consoni e organizza le attività

da compiere per realizzare il piano di comunicazione, analizza i dati, monitora i risultati e in base a ciò ottimizza le campagne al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

- **Digital Strategist:** come la figura precedente, anche questa è abbastanza generica, ma è specializzata nel digital marketing. All'interno di quest'ambito infatti tale figura è quella con una visione più ampia rispetto alle altre. Opera a livello strategico, non per forza deve prendere parte attivamente durante lo svolgimento operativo delle strategie da egli definite. Egli oltre a pianificare le strategie più efficaci per ogni canale digitale, crea i funnel di vendita¹⁹.
- **E-commerce Manager:** è colui che gestisce lo shop online.
- **Social Media Manager:** è una tra le figure più note in tale ambito. Il Social Media Manager ha il compito di gestire i social. Crea i piani editoriali, sceglie la frequenza con cui pubblicare, pianifica il giorno e l'orario in cui pubblicare, e pubblica i contenuti.
- **Content Manager:** tale professionista si occupa di creare contenuti per l'azienda. Spetta a tale figura scegliere gli argomenti da trattare, le grafiche da adottare e i tempi di pubblicazione. È una figura operativa ma che pos-

¹⁹ Il funnel di vendita è il modello di marketing che viene impiegato per convertire i potenziali clienti, in clienti attuali fino a farli diventare in alcuni casi addirittura brand ambassador.

siede anche competenze strategiche in quanto sceglie quali sono i canali comunicativi o i social più adatti per comunicare tali contenuti e opera in modo tale da ottimizzare il servizio SEO.

- **Advertiser:** è colui che idealizza le campagne pubblicitarie per le piattaforme web e coordina le figure che realizzano gli elementi di cui una campagna si compone. Oltre ad ideare le campagne pubblicitarie l'advertiser si occupa di realizzarle e di monitorarle.
- **Copyrighter:** è una figura particolarmente legata al content manager in quanto si occupa di scrivere testi adeguati sia per il sito web che per i canali social, o le campagne pubblicitarie
- **SEO/SEM Specialist:** al contrario della figura precedente, il SEO/SEM Specialist non si occupa solo parzialmente dell'ottimizzazione dei risultati di ricerca ma totalmente, infatti è specializzato proprio nell'adozione di strategie che servono ad incrementare le visite della pagina web. Egli deve per ciò saper analizzare i dati online, valutare le migliori strategie per posizionare i banner o gli ads, e deve studiare il traffico online.
- **Community Manager:** è una figura volta ad analizzare i comportamenti dei clienti sul web, quindi studia le richieste, e gli eventuali elogi o malcontenti.
- **Web Analyst:** è il professionista che si occupa di leggere e interpretare i dati che si rivelano preziosi per comprendere il comportamento degli

utenti/clienti e allo stesso tempo l'andamento delle strategie in atto al fine di ottimizzarle in corso d'opera. È una figura molto sottovalutata ma in realtà è di estrema importanza. È proprio l'attività che c'è dietro lo studio dei dati, che ancora oggi è trascurata in particolare dalle imprese più piccole, che costituisce la base di partenza per la pianificazione di strategie future e per il confronto tra gli obiettivi prefissati e i risultati ottenuti.

La moltitudine di tipologie di professionisti che operano nel digital marketing può generare delle incertezze nelle imprese minori. In primo luogo le piccole imprese fanno difficoltà a riconoscere che all'interno di tale ambito esistano più figure che possiedono dei compiti diversi e ben specifici. Molto spesso si pensa che una persona possa possedere le competenze sufficienti per svolgere tutti i ruoli delle figure appena descritte. Per chi decide di avviare delle attività di marketing utilizzando Internet è importante possedere le conoscenze e le competenze adeguate. Le piccole imprese però avendo delle risorse limitate non possono dotarsi di tutte le figure professionali di cui parliamo, anzi in molti casi, in particolare nelle micro imprese non è presente nemmeno una di queste figure.

2.2.6 L'outsourcing

L'ambiente digitale è caratterizzato da un'elevata dinamicità che spesso porta le imprese a chiedersi se sia più opportuno gestire internamente le attività di marketing

digitale (*in-house*), oppure ricorrere a professionisti esterni (*outsourcing*) (Gregori e Pascucci, 2019).

Tabella 2.1- In House e Outsourcing: opzioni a confronto

In-House	Outsourcing
<p>PRO Un team interno è già allineato a mission, vision e obiettivi aziendali e può trasferire rapidamente questi concetti online. Le imprese hanno il totale controllo sulle attività che vengono realizzate online.</p>	<p>PRO Le imprese hanno accesso a competenze costantemente aggiornate sui vari trend del digitale. Investimenti in risorse umane inferiori e maggiore flessibilità nella sostituzione dei soggetti. Possibilità di stabilire partnership durature.</p>
<p>CONTRO La creazione di un team interno prevede la selezione e la relativa assunzione di figure professionali dedicate, non sempre facilmente reperibili sul mercato. L'investimento in risorse umane è più elevato. Le imprese sono completamente dipendenti dalle competenze delle figure interne che necessiteranno comunque di formazione continua.</p>	<p>CONTRO Tempistiche per allineamento con obiettivi aziendali più lunghe. Rischio di parziale perdita di controllo sulle attività che vengono realizzate online.</p>

Fonte: G.L. Gregori, P. Federica, *Il digital marketing come fattore competitivo*, Franco Angeli, Milano, 2019, p.82

Molte attività di marketing possono essere esternalizzate, ci sono alcuni aspetti che devono per forza rimanere all'interno dell'impresa, cioè quelli che guidano direttamente la strategia di marketing (Amel e Hayat, 2016).

Le imprese possono optare anche per un approccio ibrido, svolgendo alcuni lavori in-house e altri in outsourcing, oppure condividendo lo stesso lavoro sia con le risorse interne che con i professionisti esterni. Il minor investimento in risorse umane richiesto dall'outsourcing rispetto al digital marketing in-house, e la flessibilità nella sostituzione dei soggetti, rende l'outsourcing l'opzione più appetibile per le piccole imprese con pochi dipendenti e con risorse finanziarie limitate che difficilmente potrebbero supportare la formazione continua del personale che l'opzione in-house richiede.

Le piccole imprese fanno molta difficoltà a reperire le risorse di cui hanno bisogno per gestire le proprie attività di marketing. L'outsourcing non solo permette alle imprese di migliorare la qualità del loro marketing e di risparmiare denaro, ma anche di concentrarsi sul proprio core business e aumentare la loro flessibilità (Amel e Hayat, 2016). Inoltre le imprese che ricorrono all'outsourcing possono dedicare maggiore attenzione alle competenze chiave, riducendo le spese generali, potendo attingere a competenze specifiche e variegata in ogni momento.

CAPITOLO 3 - Alcuni casi di successo tra le imprese marchigiane: un'indagine empirica

3.1 La scelta delle imprese

3.1.1 I criteri di selezione

Nei capitoli precedenti più volte è stato sottolineato che il rapporto tra le MPI e il marketing è un rapporto complesso, caratterizzato da molteplici elementi di difficoltà che bisogna tener conto per meglio comprendere il motivo per cui l'approccio differisce da quello adottato dalle grandi imprese. Anche nell'ambito del marketing digitale sono state riscontrate delle difficoltà che ancora una volta limitano le micro/piccole imprese. Alcuni piccoli imprenditori ancora oggi osservano con scetticismo le pratiche di marketing. Tutto ciò molto spesso comporta un rifiuto da parte di tali imprese nell'instaurare un rapporto stabile con il marketing. In alcuni casi l'approccio seppur esistente non risulta efficiente, ma confuso, non definito e di conseguenza risulta poco stabile e duraturo nel tempo. Molte MPI però si stanno rendendo conto dell'importanza del marketing, e in particolare del digital marketing. Alcune di esse tentano l'approccio anche se sono veramente poche quelle che riescono ad instaurare un rapporto vero e proprio. Ciò conferma che in realtà non è

impossibile per le micro e piccole imprese adottare tecniche e strumenti di marketing e digital marketing. Per meglio comprendere come ciò sia possibile e quali sono i tipi di approccio che hanno successo, è stata condotta un'analisi qualitativa circoscritta al territorio marchigiano. Per questo sono state selezionate alcune imprese marchigiane che, tenendo in considerazione la loro dimensione, sono apparse all'avanguardia nell'ambito del digital marketing. I criteri con cui tali imprese sono state selezionate sono i tre seguenti:

- numero di addetti inferiore a 50;
- ubicazione della sede legale nella regione Marche;
- buona presenza online

Per quanto riguarda il primo criterio di selezione, ovvero quello inerente al numero di addetti di cui l'impresa dispone, è servito per confermare l'appartenenza delle imprese selezionate nella categoria di MPI. Il secondo criterio è stato posto per circoscrivere l'indagine alla sola regione Marche. L'ultimo criterio è stato il più complesso da valutare in quanto ad oggi sono moltissime le imprese che manifestano la propria presenza online, le imprese selezionate però hanno mostrato il loro impegno nei propri canali digitali che va oltre la mera presenza. Per considerare soddisfatto anche il terzo requisito quindi sono stati presi in considerazione i seguenti aspetti.

- 1) Le imprese selezionate hanno attivato il servizio di Google My Business, ovvero un strumento offerto da Google utile alle imprese per gestire la pro-

pria presenza online. Grazie ad una dashboard le imprese possono controllare le informazioni utili da fornire ai propri clienti (indirizzo, orari di apertura e di chiusura, numero di telefono ecc.) e rimandare direttamente i clienti al sito web di proprietà dell'impresa. Tale strumento è utile per dare spazio ai clienti di condividere le recensioni.

- 2) Ognuna di esse è dotata di sito web ed e-commerce.
- 3) Ognuna di esse utilizza almeno quattro social network, pubblicando in maniera più o meno costante i propri contenuti.

Le imprese selezionate sono state individuate a prescindere dal settore di appartenenza, in quanto in questo contesto non è importante rilevare l'approccio più gettonato in un determinato settore, bensì i diversi approcci che le imprese utilizzano tenendo in considerazione, non solo i limiti dimensionali ma anche i limiti di settore che appunto sono diversi da settore a settore. Le imprese scelte sono le seguenti.

- **Birrificio il Mastio:** si trova a Colmurano, in provincia di Macerata. Il birrificio è nato nel 2011 e attualmente con un numero di dipendenti inferiore a 10 rientra nella categoria delle micro imprese. L'impresa si occupa di produzione di birra artigianale. Osservando i canali digitali dell'impresa traspaiono fin da subito il forte legame con il territorio e la volontà di condividere la propria storia e la propria passione. L'impresa realizza 17 tipi di birra e molte di esse hanno ricevuto diversi premi e riconoscimenti a livello locale, nazionale e internazionale.

- **Danhera Italy:** in realtà Danhera è un brand di un'impresa chiamata Eco-line Group situata a Porto Sant'Elpidio in provincia di Fermo. Danhera oltre a realizzare fragranze di lusso, realizza anche cosmetici esclusivi per la casa, detersivi, creme per il corpo e candele profumate. L'attenzione ai dettagli che l'impresa adotta rende ogni prodotto firmato Danhera una vera e propria opera d'arte. Alcune fragranze Danhera sono state protagoniste ad eventi molto importanti come la quattordicesima edizione della Biennale di Venezia, l'Expo del 2015 e alla BIT Milano 2015/2016.
- **Picchio creatori di sensazioni:** nasce nel 1978, è una pasticceria situata a Loreto in provincia di Ancona. L'impresa si è spesso posizionata tra le migliori Pasticceria d'Italia nella guida di Gambero Rosso e uno dei suoi dolci è famoso a livello nazionale per essere stato scelto come dessert preferito da parte di Papa Giovanni Paolo II. Molti sono stati i riconoscimenti attribuiti a Picchio che con la ricerca continua e l'estremo rispetto per gli ingredienti e le materie prime, ha realizzato delle ricette che hanno reso l'impresa nota non solo a livello locale, ma nazionale.
- **Mancini Pastificio Agricolo:** l'impresa è situata a Monte San Pietrangeli in provincia di Fermo. Il pastificio Mancini produce pasta solo con il grano duro che viene coltivato direttamente dall'azienda stessa nei campi che la circondano nel territorio marchigiano. Analizzando il sito web dell'impresa

si possono fin da subito notare i punti di forza dell'impresa: tradizione, trasparenza e passione. Questa piccola realtà investe molto nel digitale, ciò lo si desume sia dal fatto che i vari canali vengono gestiti con estrema cura, e dal fatto che dal 2021 l'impresa stampa sulle confezioni del proprio prodotto un QR code che può essere scansionato dal cliente per verificare l'annata del raccolto, il tutto verificabile attraverso la tecnologia blockchain.

3.1.2 Un confronto con le imprese più grandi del territorio marchigiano

Le imprese selezionate si sono dimostrate veramente all'avanguardia per quanto riguarda il loro approccio al marketing digitale, non solo rispetto alle altre imprese marchigiane della loro stessa dimensione, ma anche rispetto a molte medie e grandi imprese sempre del territorio marchigiano. Infatti una ricerca condotta dall'Osservatorio Digitale (2022) che mette a confronto più di 1500 imprese marchigiane, prendendo in considerazione i siti web e le attività sui social media, ha rilevato dei dati che sono interessanti da paragonare con i dati delle imprese citate nel paragrafo precedente. Le imprese che hanno preso parte alla ricerca dell'Osservatorio Digitale hanno un fatturato annuo (secondo i Bilanci del 2021) che va da 5 milioni di euro a oltre i 250 milioni di euro. Tale ricerca evidenzia che l'83% delle imprese coinvolte possiede un sito web, ma solo il 13% ha uno spazio riservato allo shop online e solo il 9% ha una sezione del sito dedicata a novità ed articoli volti a fornire informazioni

utili agli utenti (Blog). Le 4 micro/piccole imprese marchigiane che sono state selezionate per partecipare all'analisi qualitativa trattata in questo capitolo non solo hanno tutte un sito web, ma tutte hanno anche lo spazio dedicato all'e-commerce e 3 su 4 hanno anche lo spazio sul proprio sito dedicato al Blog. Facendo un breve confronto anche dal punto di vista di utilizzo dei social network tutte e 4 le imprese selezionate per l'analisi qualitativa utilizzano Facebook, Instagram e Youtube, inoltre ognuna di essa utilizza un quarto social network (alcune utilizzano Twitter, altre LinkedIn e una utilizza Pinterest). Tra le imprese marchigiane che hanno contribuito nella ricerca dell'Osservatorio digitale il 52% utilizza Facebook, solo il 34% utilizza Instagram e il 33% Youtube. Tali dati dimostrano che l'impegno mostrato dalle 4 imprese selezionate in ambito digitale è importante e non passa inosservato.

3.2 Struttura, obiettivi e domande

3.2.1 Un'intervista semi-strutturata

Le imprese selezionate sono state sottoposte ad un'intervista semi strutturata per consentire un maggior coinvolgimento sia da parte dell'intervistato che da parte dell'intervistatore, al fine di approfondire la conoscenza dell'impresa e di far emergere con più chiarezza i vari aspetti che hanno decretato il successo di tali imprese nell'instaurare un buon rapporto con il marketing ed in particolare con il digital marketing. Per questo motivo è stata pianificata una traccia per condurre l'intervista, ma le peculiarità emerse in ciascuna intervista hanno fatto sì che durante lo

svolgimento venissero elaborate altre domande specifiche per ogni caso. L'intervista è stata strutturata in tre parti.

- La prima parte è volta ad esaminare il tipo di approccio al marketing in generale di ciascuna delle imprese intervistate. Le domande sono state poste al fine di andare a confermare o meno ciò che è emerso in letteratura e che è stato riportato nel primo capitolo.
- La seconda parte dell'intervista è volta a porre l'attenzione in particolare sul rapporto dell'impresa con il marketing digitale.
- L'ultima parte, la più breve, è volta a comprendere i propositi per il futuro delle imprese in particolare in ambito digitale.

3.2.2 La traccia seguita

Di seguito viene riportata la traccia generale seguita per ogni intervista.

PRIMA PARTE: Approccio al marketing

- 1) Mi parli del vostro approccio al marketing
- 2) A chi spetta prendere le decisioni strategiche all'interno dell'impresa?
- 3) Nel prendere le decisioni di marketing, riscontra che c'è un certo grado di apertura e flessibilità da parte del decisore?
- 4) Come vi relazionate con i vostri clienti?

SECONDA PARTE: Focus sul digital marketing

- 5) Nell'ambito del vostro impegno nel digitale quali sono le opportunità e le criticità che avete riscontrato?
- 6) L'utilizzo dei canali e strumenti digitali prevede una strategia ben precisa?
- 7) Parlando di ruoli e di figure professionali a cui riferirsi in ambito digital, com'è strutturato il vostro assetto organizzativo?
- 8) Attualmente quali sono i canali e gli strumenti digitali che vengono adottati e in che modo?
- 9) Mi parli di un caso di successo relativo ad un'attività (o più di una) di marketing digitale che ha avuto origine o che è stata comunicata sui canali digitali.
- 10) C'è un budget previsto per le attività di digital marketing?

TERZA PARTE: Propositi per il futuro

- 11) Premettendo che in questo periodo storico, in cui gli effetti del conflitto in atto stanno mettendo a dura prova moltissime imprese e che quindi le difficoltà che ne derivano possono influire o meno sugli obiettivi aziendali; ci sono degli obiettivi che vorreste comunque porvi o che vi siete già posti per il futuro in ambito digital?

3.2.3 Gli obiettivi prefissati

Ognuna delle tre parti è composta da domande che sono state poste per perseguire degli obiettivi ben specifici.

La prima parte dell'intervista è stata strutturata con l'obiettivo di comprendere se in queste piccole realtà in cui il rapporto con il marketing funziona, vale (oppure no) ciò che è emerso in letteratura; ovvero che nelle MPI esiste un **modo di fare strategia** da parte di chi le governa caratterizzato dall'assenza di piani di marketing delineati e un approccio al marketing destrutturato. È stata poi posta l'attenzione sulla figura che si occupa di prendere le decisioni strategiche, anche in questo caso in letteratura è più volte emerso che **l'imprenditore di solito è colui che prende la maggior parte delle decisioni**, tra cui quelle strategiche, anche se quest'ultime non fanno parte della sfera di competenze che egli possiede. In ultimo è stata posta l'attenzione sul **rapporto dell'impresa con il cliente** al fine di comprendere al meglio se la product offering dell'impresa sia basata o meno su azioni di segmentazione o se al contrario l'impresa produce ciò che si intuisce di poter vendere, se c'è un target specifico, se c'è un'idea chiara da parte delle imprese su quali sono i bisogni dei clienti e nel caso in cui ci fosse come tali imprese intercettano tali bisogni; se l'impresa è in grado di riconoscere lo stato di soddisfazione o meno del cliente. L'obiettivo principale della seconda parte è quello di analizzare le modalità di utilizzo dei canali digitali di proprietà dell'impresa per meglio comprendere se l'impresa intervistata è o meno al passo con l'era digitale in corso. È quindi importante in questa fase capire il motivo che ha spinto le imprese intervistate ad adottare i canali digitali e utilizzare gli strumenti digitali, e quindi se gli imprenditori riconoscono veramente i benefici che possono trarre dall'ambito digitale o se per loro è

solo una scelta dettata da una moda momentanea. Inoltre si cercherà di comprendere se le imprese riconoscano i **vantaggi** del marketing digitale, allo stesso tempo è importante comprendere se i **limiti** riscontrati in letteratura costituiscono dei veri e propri ostacoli nel rapporto tra l'impresa in questione e il digital marketing, e nel caso in cui ciò fosse vero potrebbe essere interessante scoprire come l'impresa intervistata sia riuscita a superare o comunque circoscrivere tali limiti. Infine la seconda parte è utile per comprendere se nelle imprese intervistate **l'approccio al digital marketing** sia strategico o tradizionale o ancora se sia possibile parlare di un approccio al marketing intermedio tra questi due.

L'ultima parte sembra essere la più breve, in realtà essendo composta da un'unica domanda molto ampia può portare a risultati molto diversi tra di loro e serve a mostrare il vero interesse dell'impresa nel portare avanti il rapporto con il digital marketing e quindi con il marketing in generale. Le risposte possono essere molteplici; le imprese potranno mostrare il loro interesse nel assumere nuove figure con competenze specifiche, o nell'esternalizzare alcune attività, o ancora nel formare il personale già presente nell'impresa. Potrebbe emergere la volontà di investire in nuove piattaforme o in nuovi strumenti o di ampliare il budget da destinare alle attività di digital marketing. È interessante focalizzare l'attenzione sia su obiettivi di breve che di medio lungo termine per perseguire l'obiettivo di quest'ultima parte ovvero: comprendere al meglio la **solidità di tale rapporto**. Per questo è importante scoprire se l'impresa già stia già pensando a nuovi progetti e dove esse stiano puntando

maggiormente così da poter comprendere anche quali sono i vantaggi che l'ambito digitale può offrire più apprezzati da tali imprese.

Possiamo quindi riassumere in sei punti gli obiettivi prefissati.

- Obiettivo 1: Comprendere il modo di fare strategia dell'impresa e approfondire gli aspetti inerenti all'approccio al marketing.
- Obiettivo 2: Comprendere il ruolo dell'imprenditore nella fase di definizione delle scelte strategiche e quali figure interferiscono in tale fase.
- Obiettivo 3: Comprendere il rapporto impresa-cliente.
- Obiettivo 4: Comprensione del rapporto esistente tra le imprese intervistate e il digital marketing.
- Obiettivo 5: Comprendere quali sono le potenzialità e i limiti riscontrati dalle imprese intervistate in ambito digital.
- Obiettivo 6: Valutare la solidità del rapporto tra impresa e marketing/digital marketing.

3.3 Cos'è emerso?

3.3.1 Obiettivi e risultati: un confronto

In base agli obiettivi prefissati sono state analizzate le risposte delle interviste per poter comprendere al meglio le differenze e le congruità emerse nelle diverse interviste.

Obiettivo 1: Comprendere il modo di fare strategia dell'impresa e approfondire gli aspetti inerenti all'approccio al marketing.

Tabella 3.1 – Obiettivo 1

Il Mastio	Prevale un orientamento al prodotto: “Solo partendo da un buon prodotto si può fare poi del buon marketing”; comunque l'impresa riconosce che il prodotto deve essere apprezzato dal mercato per essere assorbito. Il modo di fare strategia è piuttosto intuitivo anche se ci sono dei principi solidi e delle linee generali da seguire. Le attività marketing si estrinsecano principalmente ad un livello figurativo (attenzione all'etichetta, al packaging ecc.) e ad un livello narrativo (raccontare la propria storia attraverso lo storytelling).
Picchio – creatori di sensazioni	Prevale l'orientamento al prodotto, il marketing è solo una funzione di supporto che è subentrata successivamente. La qualità del prodotto e il passaparola hanno portato al successo dell'impresa “Molti oggi partono dal marketing, mentre nel nostro caso non è stato quello il nostro punto di partenza”. Solo negli anni 2000 inizia il rapporto dell'impresa con il marketing che comunque rimane una funzione di secondaria importanza. L'imprenditore in questione sostiene che il prodotto fosse già forte di suo, il marketing ha aiutato a farlo emergere. Non c'è una strategia precisa che viene delineata e perseguita “quando ci sono le possibilità di attuare i progetti allora ci si pensa”.
Pastificio Mancini	Il posizionamento del brand è sempre stato chiaro e impresso nella mente dell'imprenditore che ha individuato una nicchia di mercato da servire per non entrare in diretta concorrenza con imprese più grandi e contro di cui sarebbe stato impossibile risultare competitivi. Con la crescita dell'impresa cresce anche l'impegno verso il marketing che comunque non è mai mancato. Piano piano sta diventando una funzione sempre più strutturata all'interno dell'impresa e ciò è dimostrato dal fatto che il personale interno che si occupa di tale funzione sembra essere destinato a crescere e a consolidarsi.

Danhera Italy (Ecoline Group)	Il brand Danhera nasce da un preciso piano marketing. L'impresa riconosce l'importanza del marketing e oltre a massimizzare la qualità del prodotto mostra il proprio impegno sia in termini di comunicazione che in termini di distribuzione. Il posizionamento è chiaro e il target di riferimento ben definito. Non c'è una vera e propria strategia da seguire, ma comunque ci sono dei principi saldi che vengono rispettati in ogni decisione strategica che viene presa. In base alle dimensioni, alle esigenze, al settore, alle priorità che l'impresa ha, si decide di seguire un approccio di esclusività.
--------------------------------------	---

Ogni impresa ha instaurato un rapporto con il marketing differente. In tutti e quattro i casi viene data molta importanza alla funzione marketing. Nel caso dell'impresa Il Mastio l'approccio al marketing è volto a promuovere il prodotto facendolo emergere anche attraverso la cura di alcuni elementi visivi come l'etichetta e a trasmettere lo storytelling aziendale. Nel caso della pasticceria Picchio il marketing pur essendo una funzione secondaria è ormai da più di vent'anni una costante per l'impresa che si appoggia all'agenzia principalmente per la promozione dei propri prodotti. Il Pastificio Mancini adotta un approccio strategico al marketing, il marketing è di primaria importanza e non passa in secondo luogo rispetto alla qualità del prodotto che comunque è elevatissima. Anche nel caso del Brand Danhera Italy è stato riscontrato che l'importanza del marketing è tutt'altro che secondaria, si è notata in questo caso una spiccata capacità nel selezionare i canali di vendita in maniera strategica affinché venga trasmessa l'esclusività dei prodotti realizzati da Danhera.

Solo nel caso del Pastificio Mancini si può parlare di un vero e proprio approccio strategico. Nel primo capitolo si è sottolineato il fatto che in particolare per le piccole imprese non si possono proporre delle generalizzazioni in quanto le configurazioni delle imprese sono molto diverse l'una dall'altra e differiscono per molte variabili che ricordiamo alcune possono essere: i profili degli imprenditori, i settori di attività in cui l'impresa opera, la tipologia di clientela di riferimento o lo stadio di sviluppo o crescita in cui l'impresa si trova. Nel caso del Pastificio Mancini sicuramente emerge lo spiccato profilo dell'imprenditore che oltre alle conoscenze accumulate in ambito produttivo ha anche un bagaglio abbastanza ricco in ambito marketing.

Obiettivo 2: Comprendere il ruolo dell'imprenditore nella fase di definizione delle scelte strategiche e quali figure interferiscono in tale fase.

Tabella 3.2 – Obiettivo 2

Il Mastio	Le due figure proprietarie hanno dei ruoli diversi all'interno dell'impresa (uno si occupa della produzione e l'altro della distribuzione e della vendita) ma insieme prendono le decisioni strategiche. L'iniziativa parte dall'assetto proprietario ma poi viene discussa da un team eterogeneo composto sia dai proprietari che da esperti esterni, ed insieme definiscono le attività necessarie per portare avanti l'iniziativa.
Picchio – creatori di sensazioni	Non c'è una figura interna che si occupa di marketing. Le decisioni vengono prese dai proprietari. C'è un'agenzia esterna a cui sono affidati i progetti e le attività di marketing. L'iniziativa nasce principalmente dall'agenzia che negli anni ha instaurato un rapporto stretto, di fiducia e amichevole con l'impresa, i proprietari approvano o meno le attività da

	compiere e talvolta propongono loro stessi delle iniziative.
Pastificio Mancini	Fino a qualche anno fa le decisioni strategiche venivano prese tutte dal proprietario, dal 2018 in corrispondenza di una crescita aziendale si assiste anche ad una maggiore strutturazione, e alla comparsa di nuove figure professionali che nel corso degli anni stanno acquisendo sempre più responsabilità nell'assumere le decisioni.
Danhera Italy (Ecoline Group)	Essendo un family brand le decisioni strategiche vengono prese dalla proprietà che viene affiancata da consulenti esperti di settore in base alle esigenze. Il brand mostra un elevato grado di apertura in tale ambito e il rapporto aperto che ha con i clienti consente loro di dar luogo anche ad iniziative che vengono proposte direttamente dai clienti. Assumono un ruolo importante anche i dipendenti, i rivenditori e i consulenti esteri.

In tutte e quattro le imprese il ruolo dell'imprenditore è centrale nella fase di definizione delle decisioni strategiche e nonostante la scarsa propensione nel delegare tali decisioni in tutti e quattro i casi emerge un grado di apertura abbastanza elevato. Infatti le decisioni in tutte e quattro le imprese non vengono mai prese dal singolo ma vengono condivise con i dipendenti e i consulenti. Lo stesso grado di apertura influisce sulle iniziative che vengono valutate, infatti anche se la decisione finale spetta all'imprenditore comunque tutte e quattro le imprese hanno mostrato un'elevata propensione nel prendere in considerazione iniziative proposte da figure terze (clienti, fornitori, dipendenti, consulenti ecc.). In due delle imprese intervistate inoltre emerge la volontà di "responsabilizzare" un'ulteriore figura interna nel prendere parte delle decisioni.

Obiettivo 3: Comprendere il rapporto impresa-cliente

Tabella 3.3 – Obiettivo 3

Il Mastio	In fase di progettazione e realizzazione di nuovi tipi di birra c'è un ascolto del cliente importante che avviene in diversi modi. I gusti e le preferenze dei clienti vengono captati stando davanti al bancone, monitorando sul web quali sono le tendenze, parlando con i distributori o con i bevitori, partecipando a fiere ed eventi di settore in maniera attiva (assaggiando i prodotti dei competitors e osservando i comportamenti dei presenti).
Picchio – creatori di sensazioni	L'impresa riconosce le esigenze dei clienti sia in termini di gusti che di servizi e capta i cambiamenti di tali esigenze. Alcuni esempi possono essere il rinnovo e l'allargamento del locale nel momento in cui i clienti hanno iniziato a chiedere gli aperitivi, e la nascita dell'e-commerce in seguito alle richieste di spedizione di un dolce in particolare da parte di numerosi clienti. I feedback che tornano all'impresa da parte dei clienti inoltre, contribuiscono a programmare la produzione dell'anno successivo. Il rapporto è prevalentemente diretto, la maggior parte dei clienti consumano o comunque concludono l'acquisto sul posto.
Pastificio Mancini	L'impresa distingue tre tipologie di clienti: i ristoranti, i negozi specializzati e i privati. Per tipologia di cliente si usa un linguaggio differente e si prediligono dei canali di vendita diversi. Con i ristoratori viene utilizzato un linguaggio tecnico, con i negozi specializzati tecnico-commerciale e con i privati un linguaggio più emozionale e coinvolgente. Quest'ultimo lo si può desumere anche dall'aspetto del nuovo sito web, volto a trasmettere chiarezza e ad ispirare fiducia.
Danhera Italy (Ecoline Group)	L'impresa gestisce i rapporti sia con clienti B2B che con clienti B2C in maniera diretta e s'impegna nel garantire un customer service altamente personalizzato in entrambe le situazioni. Nel caso dei clienti B2B in particolare c'è un'alta selezione dei partner, seguita da un'interlocuzione che consiste in visite in loco, for-

	mazione ecc. L'impresa mantiene un approccio strutturale e strategico relativo al retail. Si assiste ad un rovesciamento del processo tradizionale: è l'impresa che approva il cliente B2B e non il cliente che soddisfatto del prodotto instaura un rapporto con il brand.
--	---

Le imprese intervistate mostrano l'interesse nel soddisfare le esigenze dei clienti in maniera differente, attribuendo importanza ad aspetti diversi. Ad esempio nel caso del Mastio l'ascolto del cliente è un'attività fondamentale per la realizzazione di nuovi prodotti affinché quest'ultimi siano coerenti con i gusti dei clienti; nel caso della pasticceria Picchio l'ascolto del cliente serve ad integrare e completare la sfera di servizi accessori offerti dall'impresa. Il Pastificio Mancini riconosce che per ogni tipologia di cliente esistono delle esigenze diverse perciò utilizza un linguaggio diverso per ogni tipologia. Il brand Danhera s'impegna nel realizzare soluzioni personalizzate in base alle richieste dei clienti che anche in questo caso vengono distinti in base alle esigenze.

Obiettivo 4: Comprensione del rapporto esistente tra l'impresa e il digital marketing.

Tabella 3.4 – Obiettivo 4

Il Mastio	L'impresa riconosce che per perseguire differenti obiettivi è necessario definire strategie differenti. Le attività inerenti al "reminder del prodotto" vengono attuate internamente dalla proprietà; le campagne più complesse che riguardano lo sviluppo di progetti volti a far conoscere il brand vengono affidati ad esperti esterni. I canali online vengono utilizzati non
------------------	---

	<p>solo come mezzi di comunicazione ma anche per essere sempre aggiornati sulle tendenze e sui gusti del consumatore oltre che per monitorare le attività dei competitors. Anche se in minima parte l'impresa monitora i propri risultati attraverso Google Ads. Non c'è un budget pre stabilito ma c'è un esborso finanziario che varia in base alle necessità e alle possibilità.</p>
Picchio – creatori di sensazioni	<p>I canali digitali e in particolare i social vengono utilizzati principalmente per “dar voce” al prodotto. La strategia di marketing digitale da seguire è delineata dall'agenzia esterna a cui l'impresa si affida. Nel quotidiano i social vengono gestiti dalla proprietà in base ai contenuti da pubblicare. Oltre che per la comunicazione vengono utilizzati dei tool integrati nel sito web per gestire le prenotazioni. Il costo dell'agenzia è il budget che annualmente l'impresa si prefissa. Per altri progetti e altre attività l'esborso finanziario viene deciso quando si presenta la necessità.</p>
Pastificio Mancini	<p>L'impresa mostra di essere al passo con l'era digitale e in alcuni casi anche pioniera, investendo ad esempio in un progetto blockchain. L'utilizzo dei canali e degli strumenti digitali prevede una strategia precisa. Il principio di coerenza governa ogni scelta che viene fatta in ambito digitale. C'è un budget prestabilito per le attività di marketing digitale, e c'è l'intenzione di far crescere tale budget nei prossimi anni e di assumere nuove figure interne che lavorano in tale ambito.</p>
Danhera Italy (Ecoline Group)	<p>Danhera s'impegna molto nell'ambito digitale e lo dimostra utilizzando diversi canali e strumenti il cui utilizzo prevede un principio comune che è quello di rispettare sempre l'identità del Brand e dei relativi interlocutori. La strategia digitale è volta a potenziare l'immagine del brand curando ogni dettaglio senza procedere a campagne massive che sarebbero non in target. Tale aspetto è coerente anche con la comunicazione offline. Per ogni attività c'è un budget dedicato basato sullo storico ma essendo il mondo digital in continua evoluzione, tale budget non è stabilito in maniera fissa, può variare nel corso del tempo.</p>

In ambito digital gli imprenditori hanno dimostrato di agire con strategia. Tutti riconoscono che ad ogni obiettivo corrisponde un percorso da delineare e da seguire per raggiungerlo e che quindi ad ogni operazione corrispondono dei risultati diversi. Inoltre le imprese hanno mostrato di saper individuare i canali e strumenti che sono più opportuni per le proprie attività, per le proprie dimensioni e per il proprio settore di riferimento.

Obiettivo 5: Comprendere quali sono le potenzialità e i limiti riscontrati dall'impresa in ambito digital.

Tabella 3.5 – Obiettivo 5

Il Mastio	L'impresa individua come limite primario la scarsità delle risorse finanziarie (tipica delle piccole imprese e in particolare delle micro, proprio come in questo caso) e in secondo luogo risente anche della scarsità di risorse umane. Tra le opportunità non viene riconosciuta tanto la possibilità di accedere a nuovi mercati, quanto piuttosto l'aumento della visibilità che i canali online hanno concesso all'impresa e la possibilità di creare campagne più mirate attraverso la geolocalizzazione.
Picchio – creatori di sensazioni	I limiti riscontrati da tale impresa sono le ridotte dimensioni del laboratorio che limita i benefici ottenuti grazie all'aumento di visibilità e il confronto con i grandi colossi del commercio online come Amazon. Allo stesso tempo l'impresa oltre ad avere più visibilità gode di tutti quei benefici che gli earned media garantiscono loro (minori costi, comunicazioni più attendibili e affidabili).
Pastificio Mancini	L'impresa non individua nessun limite che possa vincolare l'approccio al marketing digitale. Al contrario conosce molto bene le opportunità e i vantaggi che il marketing digitale offre. Oltre alla possibilità di mandare messaggi chiari e precisi che risultino efficienti al

	proprio pubblico senza dover spendere troppo, l'impresa può vantare un traffico organico abbastanza elevato.
Danhera Italy (Ecoline Group)	Non c'è nessun limite che viene messo in evidenza dal brand, anzi si sostiene che il limite delle risorse umane possa essere superato attraverso i bandi pubblici che vengono erogati frequentemente e di cui l'impresa ha usufruito alcune volte. L'impresa individua diverse opportunità tra cui l'ottimizzazione della gestione dei clienti (attraverso la gestione del CRM) e la possibilità di indirizzare la comunicazione verso il target di riferimento.

Mentre tutte le imprese hanno riscontrato i diversi vantaggi e le opportunità che il marketing digitale è in grado di offrire, per quanto riguarda i limiti occorre fare un discorso differente. Nel caso del Mastio (l'unica micro impresa intervistata) il limite delle risorse finanziarie è più percettibile, mentre negli altri tre casi no. Nel caso della pasticceria Picchio l'unico aspetto che vincola in maniera limitata l'approccio al marketing digitale è la capacità produttiva del laboratorio. Il Pastificio Mancini e Danhera Italy non hanno riscontrato nessun tipo di limite che possa vincolarle in maniera più incisiva rispetto ad una grande impresa.

Obiettivo 6: Valutare la solidità del rapporto tra impresa e digital marketing.

Tabella 3.6 – Obiettivo 6

Il Mastio	Rapporto in fase iniziale. C'è intenzione di continuare a coltivare tale rapporto, in particolare in ambito digitale.
Picchio – creatori di sensazioni	Pur essendo il rapporto abbastanza solido (da anni l'impresa si affida all'agenzia) non sembra che perlomeno nel breve futuro possa esserci un'evoluzione di

	tale rapporto, bensì un'intenzione di mantenerlo nello stato attuale.
Pastificio Mancini	Non solo il rapporto è consolidato fin dall'inizio, ma è anche in costante evoluzione. La crescita dell'impresa andrà di pari passo con la strutturazione della stessa in particolare per quanto riguarda l'assetto organizzativo relativo alla funzione marketing e digital.
Danhera Italy (Ecoline Group)	Il rapporto risulta essere abbastanza solido, e gli obiettivi prefissati per il futuro lasciano intendere che da parte della proprietà c'è l'intenzione di passare ad uno stadio successivo che comporta un'evoluzione del rapporto in particolare in ambito digital.

In tutte le imprese emerge la volontà degli imprenditori di continuare a portare avanti tale rapporto ognuno in maniera diversa, alcuni con l'intenzione di farlo progredire altri di mantenerlo come è allo stato attuale.

3.3.2 Alcuni approfondimenti

In tutti e 4 i casi a rispondere per l'impresa nell'ambito dell'intervista fatta è stato il titolare o comunque una figura proprietaria.

Innanzitutto tutte le imprese intervistate hanno dimostrato di credere al fatto che un buon approccio al marketing possa svolgere i risultati aziendali, e che quindi attraverso tale approccio si possano ottenere dei vantaggi per l'impresa.

L'indagine semi strutturata ha permesso di far emergere ulteriori aspetti interessanti e che verranno in seguito approfonditi.

- La formazione e le esperienze dell'imprenditore potrebbero incidere sul rapporto che l'impresa instaura con la funzione marketing. È stato infatti riscontrato che possedere conoscenze in ambito marketing ed avere delle esperienze pregresse sempre in tale ambito possa comportare una maggiore propensione verso l'adozione di un approccio strategico come nel caso del Pastificio Mancini (Box 1).

Box 1. L'approccio strategico al marketing: il Pastificio Mancini

Massimo Mancini, imprenditore a capo del Pastificio Mancini, ha mostrato di possedere un bagaglio di conoscenze ed esperienze molto ampio, non solo inerentemente al prodotto e alla produzione ma anche in ambito marketing. In questo caso è possibile affermare che l'impresa in questione ha adottato un approccio strategico al marketing fin da subito. Massimo Mancini è laureato in agraria e ha completato il percorso di studi terminando con un Master in Business Administration che sicuramente ha permesso all'imprenditore di integrare le conoscenze tecniche con competenze trasversali e di prendere parte ad un percorso specializzato per lo sviluppo delle abilità manageriali. A cos'è servito tutto ciò nell'avviamento dell'attività? Massimo Mancini ha dichiarato che quando ha deciso di avviare il progetto è partito dall'individuazione di un posizionamento chiaro e ragionato. L'obiettivo iniziale era quello di posizionare Pasta Mancini più in alto possibile lanciando un messaggio che stava ad indicare che volevano essere riconosciuti come "gli unici produttori di pasta che utilizzano grano di propria produzione", l'impresa ha improntato le proprie attività

seguendo questa logica, e ancora oggi il messaggio rimane lo stesso e viene trasmesso con trasparenza assoluta. Scegliere fin da subito il posizionamento e individuare un messaggio che è rimasto coerente negli anni sicuramente sono due dei presupposti che hanno decretato il successo dell'impresa. Per farsi conoscere in un mercato dominato da aziende molto grandi l'approccio strategico è stata una scelta quasi obbligata. Per l'impresa non era né possibile né conveniente vendere il proprio prodotto come un prodotto indifferenziato o una commodity era perciò necessario conferire sul mercato un prodotto che avesse un valore diverso rispetto a quelli dei competitors. La scelta effettuata inizialmente si è poi riversata in tutte quelle attività che riguardano le leve del marketing: il prodotto, il prezzo, la distribuzione, la promozione e il packaging.

- Alcune delle imprese intervistate hanno affermato che proporre al mercato un prodotto di qualità elevata è l'unico modo per riuscire a posizionarsi e ad essere competitivi sul mercato. Quindi anche se riscontrano degli effetti positivi derivanti dall'approccio al marketing, comunque di base sostengono che in assenza di un buon prodotto sarebbe quasi inutile approcciarsi al marketing. Questo perché essendo appunto di dimensioni ridotte, puntare sulla qualità del prodotto è quasi un requisito essenziale per poter sopravvivere alla concorrenza. Gli imprenditori stessi sostengono che comunque le dimensioni ridotte dell'impresa non rappresentano un vincolo per il successo del prodotto; anzi molto spesso è la passione che si cela dietro un determinato mestiere a determinare il successo o meno del prodotto. Essendo una

larga parte delle MPI imprese artigiane, il legame che c'è tra l'artigiano e il prodotto può essere una leva competitiva su cui le imprese industriali (che generalmente assumono dimensioni più ampie) non possono interferire. Emerge in alcune delle imprese intervistate l'orientamento al prodotto di cui si parlava nel primo capitolo, al contrario da ciò che è emerso in letteratura invece le imprese non sembrano disinteressate ai bisogni e alle aspettative dei clienti. Anzi al contrario alcune di esse hanno dichiarato di partire dalle esigenze, dai gusti e dalle preferenze dei clienti che vengono ascoltate in vari modi.

- Le imprese intervistate in parte hanno confermato un ulteriore aspetto che è emerso in letteratura riguardo alla figura del titolare dell'impresa. È vero che l'imprenditore assume anche le decisioni in ambito di marketing, ma in alcune delle imprese è emerso un elevato grado di apertura e flessibilità nel processo decisionale. Infatti nelle decisioni vengono coinvolte altre persone interne o esterne all'impresa come i dipendenti ma ancora più spesso altri esperti di marketing esterni. Si formano dei team composti da persone che vengono coinvolte per un determinato tipo di progetto pensato nella maggior parte delle volte dal proprietario o dai proprietari dell'impresa. Tra le imprese intervistate una ricorre all'esternalizzazione della funzione marketing affidandosi ad un'agenzia esterna che si occupa della maggior parte del lavoro, non c'è una figura interna specializzata che si occupa delle attività

che vanno svolte nel quotidiano, quest'ultime vengono svolte dalle figure proprietarie in base all'area d'interesse. Un'altra invece pian piano in concomitanza con la crescita dimensionale sta cercando di strutturare l'impresa sempre di più assumendo al proprio interno del personale specializzato in maniera graduale e ha dichiarato di voler responsabilizzare tali figure nel futuro; in particolare tali figure sono specializzate in ambito digital. In entrambe le imprese però l'aspetto comune è che in nessuno dei due casi la scelta finale è esclusivamente interna o esclusivamente esterna, ma si parla sempre di una scelta condivisa.

- Per quanto riguarda i limiti e le criticità riscontrati in ambito digitale dalle imprese intervistate sono emersi degli aspetti abbastanza eterogenei per ogni impresa. È stato riscontrato che in base agli obiettivi prefissati e le loro dimensioni, le imprese individuano diversi limiti. Anche se tutte le imprese intervistate hanno una dimensione ridotta rispetto alle medie e grandi imprese, la differenza riscontrata tra le micro e le piccole è notevole. Sicuramente le micro imprese risentono molto di più della limitatezza delle risorse finanziarie e delle risorse umane, aspetti che non sono stati nemmeno menzionati per le imprese di piccole dimensioni. Un'impresa tra le quattro intervistate non ha indicato alcuna criticità, piuttosto si è soffermata sulle opportunità che il digital marketing offre all'impresa. È opportuno in questa sede precisare che non tutte le micro e piccole imprese hanno obiettivi di

crescita dimensionale, alcune preferiscono continuare a beneficiare dei privilegi che le dimensioni ridotte offrono. Nel caso di una delle imprese intervistate è emerso un aspetto interessante riconducibile proprio all'assenza di un obiettivo di crescita dimensionale (Box 2). Tale mancanza potrebbe costituire un'ulteriore criticità da considerare in ambito di marketing digitale.

Box 2. Mantenere un buon prodotto artigianale comporta dei sacrifici: il punto di vista di Picchio Creatori di Sensazioni

Roberto Picchio, titolare dell'impresa Picchio Creatori di Sensazioni ha espressamente dichiarato che crescere in termini di dimensioni non è tra gli obiettivi prefissati dall'impresa. La motivazione principale di tale negazione alla crescita è legata al fatto che crescere vuol dire acquisire nuovi stabilimenti volti ad aumentare la produzione; l'impresa per rientrare nei margini di guadagno dovrebbe passare da una produzione artigianale ad una produzione industriale. In questo caso l'artigianalità del prodotto, essendo un prodotto alimentare di qualità elevatissima, è uno dei punti di forza su cui l'impresa fa più leva. Da qui deriva un limite riscontrato dall'impresa verso il marketing, e in particolare verso il marketing digitale. L'impresa pur riconoscendo l'importanza del digital marketing, e tale pensiero è dimostrato con la presenza in molti canali social, con la cura del proprio sito e del proprio e-commerce, nonché con la costanza con cui vengono proposti i contenuti nei vari canali; sostiene che la maggior visibilità che tali canali garantiscono potrebbe non essere vantaggiosa per l'impresa. Questo perché la totalità della produzione avviene internamente e la linea di produzione è molto vasta. La produzione è limitata e il laboratorio già produce a pieno

regime, da qui deriva la mancanza d'interesse nell'acquisire nuovi mercati (ovvero uno dei vantaggi che l'utilizzo dei canali digitali potrebbe garantire alle imprese che li utilizzano). Inoltre Roberto Picchio identifica un'ulteriore criticità legata sempre all'artigianalità del prodotto e alle abitudini dei consumatori odierni. Al giorno d'oggi i consumatori online sono abituati a tempistiche brevi, i tempi di consegna sono diventati minimi, in particolare il successo di Amazon, ha elevato le aspettative dei clienti sia sulle tempistiche di spedizione che sulla garanzia del prodotto. Nel caso di Picchio, ma volendo generalizzare tale criticità potrebbe riguardare molte imprese artigiane di piccole dimensioni che realizzano prodotti alimentari freschi, le tempistiche di realizzazione del prodotto sono alquanto rigide, e ovviamente parlando di prodotti freschi non possono essere tenuti in magazzino. Inoltre è noto che per le piccole imprese è più difficile stringere relazioni convenienti con le imprese che si occupano dei servizi di spedizione. Da una parte quindi il cliente fa difficoltà a distinguere che essendo un prodotto con delle caratteristiche particolari ci sono dei tempi prestabiliti che devono essere rispettati per la realizzazione del prodotto, dall'altra parte la posizione dell'impresa nei confronti di coloro che erogano servizi di trasporto è sicuramente più svantaggiosa di quella delle grandi imprese.

- Tra le opportunità che il digital marketing fornisce, la più riconosciuta dalle imprese intervistate è sicuramente la maggiore visibilità. Uno degli imprenditori ha riconosciuto che “magari il potenziale cliente a cui era destinata una determinata campagna pubblicitaria, non compra online, però passa per

la nostra regione, si ricorda del mio prodotto e si ferma per comprarlo”. Anche se ciò è vero, per alcune delle imprese intervistate, ciò che è difficile sfruttare è la visibilità ottenuta nei mercati esteri in quanto l’internazionalizzazione è ancora un percorso abbastanza complesso per le MPI, le complessità variano e sono più intense per determinati tipi di prodotti piuttosto che per altri. Ad esempio per Il Mastio vendere all’estero con le attuali condizioni sarebbe quasi impossibile a causa delle caratteristiche del prodotto. Esportare un prodotto alcolico comporta dei costi di gestione e delle accise molto elevati, e insostenibili dal punto di vista dell’imprenditore. Lo stesso discorso vale per Picchio - creatori di sensazioni; infatti i prodotti realizzati da quest’ultima impresa sono prodotti alimentari freschi che vanno consumati entro un certo numero di giorni. Intervistando le varie imprese è emerso un ulteriore aspetto molto importante in particolare considerando il limite delle risorse finanziarie; ciò che è stato riscontrato è che alcuni tra gli imprenditori intervistati riconoscono nei canali, negli strumenti digitali che consentono di approcciarsi al marketing digitale dei mezzi per poter fare una comunicazione «sempre più democratica»²⁰.

²⁰ Uno degli imprenditori ha utilizzato tale espressione per definire il tipo di comunicazione che oggi è possibile effettuare dalle imprese grazie ai social ed altri canali online.

Box 3. Un'opportunità per le MPI: una comunicazione sempre più democratica.

Che cosa s'intende per "comunicazione sempre più democratica" e perché dovrebbe rappresentare un'opportunità per le MPI? Tale espressione racchiude un concetto molto importante che caratterizza la comunicazione odierna. Senza soffermarsi troppo sull'evoluzione del modello di comunicazione di marketing è importante precisare che i destinatari delle comunicazioni odierne hanno acquisito un ruolo cruciale. Prima l'unico limite che vincolava un'impresa dal fare delle buone pubblicità era quello finanziario. La televisione o la radio erano, e sono ancora oggi (anche se ad oggi non sono più gli unici mezzi utilizzati dalle imprese), dei media molto costosi e più lo spazio televisivo o la stazione radio scelti per trasmettere il messaggio sono appetibili²¹, più sono costosi. Ovviamente solo le imprese di maggiori dimensioni possono permettersi di spendere una grossa fetta del budget in questo tipo di comunicazione, e quindi accadeva che le imprese più piccole, o quelle che comunque non potevano permettersi di investire così tanto in pubblicità, rimanevano in silenzio e l'unico modo che avevano per farsi conoscere era il passaparola o altri modi che comunque non permettevano di ampliare il raggio di comunicazione. E il ruolo degli ascoltatori quale era? Chi ascoltava ovviamente era libero di fare altro mentre veniva trasmessa la pubblicità, di cambiare canale o stazione, di ascoltarla passivamente o attivamente. Anche se il pubblico era libero di agire, non aveva i mezzi per ascoltare anche tutte quelle altre piccole imprese che non avevano accesso a tali canali. Oggi i social permettono a tutte le imprese, di accedere a degli spazi per comunicare con moltissime persone che potrebbero essere interessate ai loro prodotti o servizi, in maniera molto più economica rispetto al passato. Ai

²¹ Per le imprese gli spazi appetibili sono quelli in cui è stimabile un flusso consistente di ascoltatori connessi che potrebbero essere interessati ai loro prodotti.

social le imprese possono accedere gratuitamente, ovviamente una buona presenza online implica degli investimenti che comunque rispetto a quelli necessari per uno spot televisivo o radio sono largamente inferiori e più sostenibili. Inoltre sui social le imprese possono farsi pubblicità pagando per i risultati ottenuti, senza correre il rischio di pagare per non essere ascoltati. Perché una comunicazione in un ambito tale dovrebbe essere considerata “democratica”? Perché ad oggi l’attenzione degli utenti dei vari social si è ridotta e i consumatori sono diventati sempre più selettivi, ascoltano chi decidono di ascoltare. La moltitudine di comunicazioni che ogni individuo riceve ogni giorno genera confusione, per questo quando egli individua un messaggio di suo interesse si focalizza su quello e gli altri tende a dimenticarli. Il pubblico dei vari social media, cioè gli utenti che li utilizzano decidono se le comunicazioni generate dalle imprese sono interessanti o meno, e mostrano il proprio interesse finendo di guardare o leggere il contenuto, apprezzando il contenuto con un’interazione o un commento, condividendo il contenuto, seguendo la pagina dell’impresa che ha pubblicato tale contenuto. Prima il potere comunicazionale era detenuto dalle grandi imprese che potevano spendere somme consistenti, oggi il potere è in mano di chi riceve i messaggi che è libero di scegliere su quali soffermarsi.

L’espressione utilizzata è stata analizzata nel contesto in cui è stata espressa.

Nello stesso contesto un'altra impresa intervistata ha espresso tale pensiero

“Prima stampavamo 400 locandine, adesso a parità di spesa pubblichiamo un post su Facebook e il nostro raggio di comunicazione si estende di molto”. Paragonando le due frasi è possibile rilevare un ulteriore aspetto. Le

due imprese che si sono espresse in tal modo intendono dire che a parità d'investimento gli strumenti e i canali digitali permettono di raggiungere risultati più efficienti rispetto ai mezzi tradizionali (es. locandina, cartellone pubblicitario ecc.).

- È emerso che nel periodo di lockdown causato dal Covid-19 tutte le imprese hanno fatto maggior ricorso agli strumenti ed ai canali digitali (chi più intensamente chi meno), e che hanno registrato un incremento di vendite online. Alcune di esse sono interessate a mantenere i risultati raggiunti attraverso i canali online in quel periodo, altre non hanno mostrato lo stesso interesse. Sicuramente i canali digitali hanno permesso loro di rimanere in contatto con i propri clienti.
- La pasticceria Picchio e il pastificio Mancini possono vantare di aver conquistato degli earned media che consentono loro di aumentare la brand awareness e di risultare più affidabili nei confronti dei loro consumatori. Tale risultato è sicuramente frutto di un impegno particolare da parte delle imprese nel relazionarsi con i media e con i consumatori e, nel saper generare il passaparola (online e offline).

CAPITOLO 4 - Driver dell'approccio al digital marketing per le MPI

4.1 Premessa

4.1.1 L'eterogeneità degli approcci

In base a ciò che è emerso in letteratura e ai risultati ottenuti grazie all'analisi qualitativa è stato possibile individuare alcuni aspetti su cui le imprese di piccole dimensioni possono agire al fine di trovare il giusto equilibrio con il marketing ed in particolare con il digital marketing. Il successo delle imprese intervistate dimostra che per le imprese di minori dimensioni non è impossibile interfacciarsi con la funzione marketing e soprattutto con il marketing digitale. Il fatto che le piccole imprese sono delle realtà molto eterogenee e poco standardizzabili unito al fatto che in tema marketing la letteratura risulta scarsa e incerta quando riguarda le piccole imprese, rende molto difficile definire una *best way* che possa essere standardizzata e ritenuta valida in ogni caso. Ad ogni modo il miglior metodo che un'impresa possa seguire è quello che riesce a definire per sé stessa solo dopo tanti tentativi compiuti. Ogni impresa in base al settore di appartenenza, alla propria dimensione, alla propria struttura e in base ad altre caratteristiche che la connotano, deve essere in grado di trovare il giusto equilibrio che le consenta di impiegare tempo, risorse umane, e

risorse finanziarie adeguate. I punti che seguiranno non rappresentano dei principi assoluti, bensì dei driver su cui focalizzare l'attenzione per potersi avvicinare al marketing digitale anche quando si è in possesso delle tipiche caratteristiche delle imprese di piccola e micro dimensione.

4.2 La figura e il ruolo dell'imprenditore

4.2.1 Una visione di lungo periodo

La visione che l'imprenditore ha della propria impresa è sicuramente il primo aspetto su cui è importante concentrarsi. La visione dell'imprenditore non solo deve essere chiara e precisa, ma deve essere proiettata nel lungo periodo. Una visione poco chiara rischia di far emergere delle incertezze, in particolare in fase decisionale. È importante che l'imprenditore sappia dove vuole far arrivare la sua impresa, solo in questo modo sarà possibile prendere delle decisioni (in particolare quelle strategiche) sia di breve che di lungo periodo che siano coerenti tra di loro.

4.2.2 Il commitment dell'imprenditore.

In letteratura sono emersi diversi aspetti dell'imprenditore della piccola impresa. Essendo egli una figura onnipotente (Stasch e Ward, 1987; Stokes, 1995; Dewhurst, 1996; Crick e Chaudhry, 1997; Hurmerinta-Peltomaki e Nummela, 1998), che partecipa a tutte le attività di gestione; il fatto che le sue caratteristiche e le sue esperienze influenzano il comportamento di marketing dell'impresa, lo

rende una figura critica per il rapporto che l'impresa instaura con il marketing. Lo stesso imprenditore a capo delle piccole e micro imprese, inoltre è colui che conosce tutti i dipendenti e ha la possibilità di avere rapporti diretti con ognuno di essi. Dai risultati emersi dall'analisi qualitativa abbiamo già detto che è spiccato un aspetto che accomuna tutti gli imprenditori intervistati; ovvero hanno mostrato non solo di credere fermamente che un buon rapporto con il marketing permette all'impresa di ottenere nuovi vantaggi ma anche che sono interessati a coltivare questo rapporto. Inoltre gli imprenditori intervistati riconoscono che nell'ambito del marketing e del digital in particolare sono necessarie delle competenze specifiche per poter svolgere le attività di marketing in maniera efficiente ed efficace. L'atteggiamento del proprietario in un'impresa di piccole dimensioni influisce in maniera decisiva sulle attività di marketing della piccola impresa. Per questo è fondamentale che il proprietario dell'impresa abbia un comportamento propositivo verso le attività di marketing e che sia in grado di riconoscere che le competenze necessarie sono altamente specifiche. Tale comportamento unito allo stretto rapporto che il titolare ha con ciascun dipendente fa sì che tutti i collaboratori interni all'impresa siano coinvolti, attivi e più predisposti ad approcciarsi al marketing. Spesso capita che l'imprenditore decida di attuare delle "mosse" di marketing occasionali giusto per "non rimanere indietro" agendo in maniera impulsiva, tale approccio potrebbe creare dello scetticismo nel lungo periodo. Per approcciarsi al marketing in maniera corretta e duratura nel tempo è perciò fondamentale che l'imprenditore sia davvero

motivato, che sia personalmente interessato alle idee e che si lasci coinvolgere nei progetti che verranno poi attuati all'interno dell'impresa. Deve mostrare il proprio interesse non solo nella fase iniziale, ma anche durante lo svolgimento proponendo delle soluzioni laddove si dovessero manifestare dei problemi ed informandosi sul proseguimento dei progetti e sui risultati ottenuti.

4.2.3 L'esigenza di una formazione continua

L'errore più frequente, in particolare nelle piccole imprese è quello di agire senza possedere le conoscenze di base per poter scegliere l'alternativa migliore tra i vari servizi offerti. In ambito marketing esiste una moltitudine di servizi e diversi sono i fornitori che li erogano. Frequentemente e soprattutto in ambito digital accade che per scegliere il fornitore ci si basa sul fattore prezzo perché chi sceglie a quale fornitore affidarsi non possiede le conoscenze necessarie per valutare l'alternativa migliore in termini di prestazioni. Il rischio maggiore è quello di spendere poco per dei servizi che si manifesteranno inutili e tralasciare servizi che seppur costosi comunque sono essenziali. È perciò importante che all'interno dell'impresa ci sia almeno una persona (preferibilmente l'imprenditore) che abbia delle conoscenze generali e che sappia riconoscere che esiste una moltitudine di strumenti diversi in tale contesto. Nel mondo del digital marketing, in particolare, che è in costante evoluzione, l'aggiornamento continuo è essenziale affinché si possa innanzitutto fare richieste precise al fornitore e monitorare lo svolgimento delle attività, in secondo

luogo per allocare le risorse (in particolare finanziarie) in maniera adeguata. Il fatto che possedere delle conoscenze solide in tale ambito è fondamentale per prendere delle decisioni consapevoli è dimostrato anche dalla numerosità di percorsi specifici di formazione e dei canali informativi che vengono costantemente aggiornati. I metodi che consentono una formazione continua sotto tale punto di vista sono molteplici e variano in base al tempo a disposizione di chi intraprende tali percorsi, al grado di tecnicismi richiesti e dal budget a disposizione. Per intraprendere un percorso di formazione continua è importante valutare le diverse opzioni che permettono all'imprenditore di rimanere costantemente aggiornato sui trend e sulle dinamiche che riguardano il digital marketing e che sono in continua evoluzione.

Un metodo per rimanere informati prevede la consultazione continua di blog e forum specifici. Tale opzione è sicuramente quella meno impegnativa (sia in termini di tempo che in termini di risorse finanziarie da investire), ma che comunque richiede costanza. Esistono vari blog e forum che ruotano intorno a tali argomenti, quindi è importante saper selezionare quelli più opportuni per il proprio interesse. Ognuno di essi tratta diversi argomenti utilizzando tecnicismi più o meno complessi, è importante quindi trovare quelli giusti anche in base al bagaglio di conoscenze possedute al punto di partenza. Il percorso dovrebbe essere graduale: partire quindi da letture comprensibili, facendo attenzione ai termini ed ai concetti più complessi; per poi passare ad un livello successivo. In seguito vengono elencati

alcuni esempi di blog o forum online specifici che riguardano diversi aspetti del digital marketing:

- ✓ Ninja Marketing
- ✓ il Tagliaerbe
- ✓ Mysocialweb.it
- ✓ InTime, Condivido per comunicare
- ✓ Minimarketing
- ✓ Pandemia
- ✓ Marina Pitzoi
- ✓ Search Engine Land (in inglese)
- ✓ The moz blog (in inglese)
- ✓ Marketing focalizzato (pur essendo poco noto, fornisce particolari informazioni dedicate principalmente alle MPI)

Ogni blog appare più o meno specializzato sotto determinati punti di vista, per esempio alcuni sono più specializzati sul social media marketing, o sull'influencer marketing, altri possono trattare temi un po' più ampi come il web marketing. Altri ancora trattano il marketing o la comunicazione in generale.

Una seconda metodologia prevede un impegno maggiore da parte dell'imprenditore e consiste nel intraprendere dei corsi di formazione o di aggiornamento appositi, o ancora la partecipazione ad eventi di settore.

Ci sono moltissimi eventi e corsi da seguire per potersi affacciare in maniera più diretta al digital marketing. A titolo esemplificativo vengono di seguito descritti due esempi di corsi di formazione ed eventi che possono essere interessanti per chi voglia iniziare un percorso formativo di tale tipo:

- ✓ La piattaforma **Sart2Impact** fornisce dei corsi online di diversi tipi, ad esempio corsi di digital marketing o social media marketing, data science, paid media e molti altri. Tale piattaforma è molto utile in particolare per chi vuole integrare teoria e pratica svolgendo dei progetti inerenti al corso scelto.
- ✓ Il **Web Marketing festival** è un evento sull'Innovazione digitale in cui è possibile accedere ad un vero e proprio programma formativo e a cui partecipano esperti, startup e aziende di tutto il mondo.

È ovvio che un metodo non preclude l'altro e che in base alle conoscenze dell'imprenditore nella fase iniziale può variare la scelta del percorso da seguire.

4.3 L'investimento in risorse umane

4.3.1 L'introduzione di personale qualificato

Come è stato possibile osservare nel secondo capitolo, le figure professionali che operano in ambito digital sono moltissime, e sommate a quelle che si occupano di marketing (inteso in senso generale) la sfera di tipologie di figure esperte si allarga

sempre di più. Tra i limiti individuati da Carson (1985) e riportati nel primo capitolo, in questa sede è necessario soffermarsi sul secondo cioè la mancanza di esperti. Com'è già stato sottolineato nel capitolo apposito, anche quando l'impresa si sviluppa viene data più importanza all'acquisizione interna di figure che si occupino di produzione o di finanza e gli esperti in marketing vengono reclutati solo in un secondo momento. In assenza di tali figure spesso è proprio l'imprenditore ad occuparsi di marketing, pur non possedendo le competenze adeguate. La molteplicità delle figure professionali che lavorano in ambito marketing e digital marketing inoltre tende a destare dei dubbi e delle incertezze su quale sia la figura più appropriata da acquisire. È importante però, laddove dovesse sorgere il bisogno di andare ad acquisire internamente una figura esperta del settore, che l'impresa sappia riconoscere la tipologia di esperto che soddisfi le proprie esigenze. È necessario perciò saper riconoscere innanzitutto l'esigenza dell'impresa ed in secondo luogo la persona più opportuna che possa far fronte a tale esigenza. Nella prassi accade spesso che le imprese di piccole dimensioni acquisiscano una persona a cui poi verrà assegnata ogni tipo di attività di marketing. Tale approccio rischia di essere inefficiente nel lungo periodo perché l'eterogeneità e l'abbondanza delle competenze e conoscenze richieste in ambito marketing rende difficile pensare che una sola persona possa essere esperta in tutte quelle sfaccettature che compongono la funzione marketing.

Tuttavia laddove l'imprenditore non dovesse possedere le conoscenze e le competenze giuste, acquisire una persona esperta all'interno diventa quasi una scelta forzata. Tale figura deve sempre avere in mente la visione proiettata nel lungo periodo dell'impresa e valutare quindi che ogni scelta strategica presa all'interno dell'impresa sia coerente a tale visione. La persona scelta per ricoprire questo ruolo potrebbe essere la stessa che si occupa di quelle attività quotidiane che non richiedano particolari competenze ma che allo stesso tempo devono seguire la strategia generale dell'impresa, inoltre nel momento del bisogno deve saper riconoscere il momento in cui è necessario ricorrere a delle figure con competenze più specifiche, dovrebbe saper individuare la figura più opportuna e mantenersi in contatto con essa per portare avanti le attività e i progetti più importanti. Per questo motivo è importante ricorrere a delle figure più generali che possiedano delle conoscenze non troppo specifiche come un Marketing specialist o un Digital strategist, a cui affidare le scelte più importanti e che appunto sappia interloquire sia con l'imprenditore che con consulenti o agenzie esterne che possono essere coinvolte nei progetti più importanti.

4.3.2 Il ricorso al team work

Considerando la limitatezza delle risorse finanziarie e le diverse tipologie di figure esperte occorre trovare un giusto equilibrio che permetta alle MPI di approcciarsi al marketing in modo efficiente ma allo stesso tempo che comporti dei costi che

siano sostenibili per esse. Un approccio ibrido tra l'internalizzazione e l'esternalizzazione probabilmente è il più appropriato in questi casi. Mantenere all'interno dell'impresa una figura competente che si occupi di quelle attività che devono essere svolte in maniera frequente è utile per operare con continuità e soprattutto per non perdere mai di vista gli obiettivi di medio e di lungo periodo e la strategia da seguire. Allo stesso tempo tale figura deve saper contattare, coordinare e comunicare con le figure professionali esterne (agenzie, liberi professionisti ecc.) per sviluppare i progetti di più ampia portata la cui realizzazione richiede conoscenze e competenze specifiche. La figura interna deve possedere perciò competenze generali sempre in ambito marketing e deve saper riconoscere il momento in cui diventa necessaria una figura con competenze specifiche, oltre a saper riconoscere quale tipologia di esperto è necessaria. Potrebbe essere quindi opportuno creare dei veri e propri team misti (persone interne e persone esterne) che lavorano a progetto ma che comunque cooperano mantenendosi in linea con la strategia generale che la figura interna non deve perdere mai di vista.

4.4 Le risorse finanziarie

4.4.1 La definizione di un budget dedicato

Definire un budget per ogni attività che venga svolta all'interno di ogni impresa è sempre molto importante, ma quando si parla di micro/piccole imprese e marketing tale aspetto diventa di fondamentale rilevanza. Uno spreco di risorse crea sempre

dei disagi, in particolare però, quando le risorse sono limitate, possono sorgere diverse problematiche. Il primo problema che può manifestarsi è relativo alla mancata individuazione dello spreco stesso che comporta la ripetizione di operazioni non efficienti. Il secondo problema invece è relativo al fatto che tale spreco potrebbe accentuare la sfiducia dell'imprenditore verso le attività di marketing. Stabilire un budget è perciò essenziale in primo luogo per poter verificare in fase finale l'efficienza e l'efficacia delle operazioni effettuate, inoltre per essere sempre a conoscenza dell'entità di risorse assorbite da determinate attività. In ultimo l'importanza della definizione del budget per le attività di marketing è correlata anche al fatto che di fronte ad una pluralità di obiettivi e a diverse strade che consentirebbero all'impresa di raggiungerli, con un budget definito in fase iniziale l'impresa si trova in condizione di poter valutare e scegliere le opzioni più adeguate e sostenibili.

4.4.2 Lo scouting di risorse esterne

Sostenere le micro e piccole imprese è da sempre uno degli obiettivi che gli enti pubblici si pongono proprio per il ruolo che esse svolgono, per l'importanza che hanno (in termini di occupazione e di PIL) e per la loro diffusione. Per questo le misure di incentivazione e di sostegno previste per aiutare le imprese più piccole a crescere o a svilupparsi sono molteplici ed eterogenee. Tra le tipologie di aiuti che le imprese di piccole dimensioni possono richiedere per approcciarsi al marketing ed in particolare al digital marketing le più indicate sono quelle volte a favorire

l'assunzione di personale specializzato, consulenze e formazione erogati da esperti, quelle inerenti ad investimenti in attrezzature tecnologiche e programmi informatici, l'adozione di strumenti volti a favorire la commercializzazione dei prodotti ecc. In seguito vengono riportati alcuni esempi di incentivi proposti dal MISE e dal MAE per l'anno 2022 (da gennaio a fine maggio).

- ✓ Voucher connettività: è una misura che prevede l'erogazione di un voucher per gli abbonamenti ultraveloci ad internet rivolta alle micro, piccole e medie imprese o a persone fisiche titolari di partita IVA che esercitano, in proprio o in forma associata, una professione intellettuale ai sensi dell'articolo 2229 del Codice civile, ovvero una delle professioni non organizzate di cui alla legge 14 gennaio 2013, n. 4²². L'erogazione può variare da un minimo di €300,00 ad un massimo di €2.500,00.

Tale incentivo potrebbe essere utile per quelle imprese che vogliono migliorare i propri servizi digitali o per quelle che vogliono iniziare un percorso di presenza online.

- ✓ Fondo per gli investimenti innovativi delle imprese agricole: si rivolge alle imprese agricole attive nel settore della produzione agricola primaria, della trasformazione di prodotti agricoli e della commercializzazione di prodotti

²² <https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/comunicazioni/voucher-connettivita-imprese>

agricoli. Si tratta di un fondo rivolto esclusivamente ad imprese di micro, piccola o media dimensione che hanno sede nel territorio nazionale. Le agevolazioni sono concesse nella forma di contributo a fondo perduto nella misura del 30/40% delle spese ammissibili fino ad un limite di €20.000,00. Tra le spese ammissibili per ricevere tale agevolazione ci sono quelle sostenute per l'acquisto e l'installazione di beni materiali strumentali, ivi inclusi quelli di cui all'allegato A della legge n. 232/2016, riportati nell'allegato n. 1 del decreto 30 luglio 2021 e i beni immateriali strumentali inclusi nell'allegato B della legge n. 232/2016 e riportati nell'allegato n. 2 del decreto 30 luglio 2021.

Tale incentivo potrebbe essere utile alle imprese che vogliono aumentare il proprio livello di digitalizzazione non solo in ambito produttivo ma anche per la commercializzazione dei prodotti. Infatti l'erogazione di tale incentivo è legata ad un investimento relativo all'acquisizione di beni inerenti non solo alla trasformazione di prodotti agricoli ma anche alla commercializzazione di quest'ultimi.

- ✓ Bonus Export digitale: è un contributo a fondo perduto che arriva fino a €25.000,00 ed è dedicato alle micro imprese che hanno la sede nel territorio nazionale. Tale contributo è volto a sostenere le imprese italiane nelle attività di internazionalizzazione attraverso lo sviluppo di soluzioni digitali. Il

bonus finanzia diversi tipi di spese purché siano inerenti a prestazioni che puntano a sostenere i processi di internazionalizzazione e attraverso:

- la realizzazione di sistemi di e-commerce verso l'estero, siti e/o app mobile;
- la realizzazione di sistemi di e-commerce che prevedono l'automatizzazione delle operazioni di trasferimento, aggiornamento e gestione degli articoli da e verso il web;
- la realizzazione di servizi accessori all'e-commerce;
- la realizzazione di una strategia di comunicazione, informazione e promozione per il canale dell'export digitale;
- il digital marketing finalizzato a sviluppare attività di internazionalizzazione;
- i servizi di CMS (Content Management System);
- l'iscrizione e/o abbonamento a piattaforme SaaS (Software as a Service) per la gestione della visibilità e spese di content marketing;
- i servizi di consulenza per lo sviluppo di processi organizzativi e di capitale umano;
- l'upgrade delle dotazioni di hardware necessarie alla realizzazione dei servizi sopra elencati.

Tale incentivo potrebbe essere utile a quelle microimprese che stanno iniziando a nutrire interesse verso i mercati esteri e vogliono iniziare a penetrare in tali mercati attraverso un approccio strategico e digitale.

Oltre a quelli descritti ci sono altre tipologie di misure di sostegno per le imprese che sono destinate a regioni specifiche o a determinati settori; inoltre sono previste anche delle misure previste per le imprese in generale senza una precisa distinzione in termini di dimensioni. Quelli appena citati sono solo alcuni esempi, frequentemente vengono pubblicati nuovi bandi.

L'attività di scouting di risorse esterne dovrebbe essere svolta in maniera sistematica come nel caso di Danhera Italy che è supportata da un esperto di finanza agevolata che presenta le varie opportunità (in linea con le esigenze del brand) alla proprietà e che conosce i meccanismi, i documenti e che interloquisce con le amministrazioni preposte.

4.5 La valutazione delle strategie utilizzate

4.5.1 La misurazione dell'efficacia attraverso il ROI

La formula del ROI (Return Of Investment) torna utile in questa sede per valutare l'efficacia delle strategie di marketing digitale o anche di singole campagne. Le imprese che investono nei canali digitali possono godere del beneficio di ottenere in tempo reale delle metriche precise che possono essere utilizzate per valutare gli

investimenti effettuati ed ottimizzare le risorse. Tali metriche possono essere utilizzate per impostare la formula del ROI ed effettuare quindi un'analisi di efficacia delle strategie attuate. È doveroso però precisare che la valutazione delle strategie attraverso l'utilizzo del ROI non tiene conto di molti aspetti inerenti al legame con il cliente che si instaura attraverso l'attuazione delle varie strategie. Potrebbero inoltre verificarsi una serie di circostanze per cui risulta difficile imputare i costi o i ricavi ad una strategia piuttosto che ad un'altra. È necessario quindi condurre un'analisi integrata che tenga conto sia del ROI che delle altre metriche che possono essere utili per comprendere altri aspetti che non vengono considerati quando si applica la formula del ROI. A volte alcuni sistemi e meccanismi noti nelle più importanti piattaforme social permettono di risalire all'azione che ha generato un risultato preciso (ad esempio l'utilizzo di un codice sconto). In alcuni casi tali meccanismi non sono d'aiuto e quindi diviene necessario utilizzare la formula del ROI facendo una media su periodi contigui.

4.6 La progettazione di una Roadmap

4.6.1 Obiettivi, priorità, aspetti operativi

C'è la convinzione che definire una strategia precisa da seguire nel lungo periodo sia un'operazione riservata alle grandi imprese o al massimo alle imprese di media dimensione. Tale pensiero è comune fra gli imprenditori proprietari di imprese di

piccole dimensioni, che sostengono che l'investimento necessario in termini di risorse umane, finanziarie e di tempo sia eccessivo e non giustificato. Tuttavia solo agendo in modo strategico è possibile differenziarsi dalle altre imprese e conseguire un vantaggio competitivo che possa portare benefici all'impresa nel lungo periodo; è proprio per questo che anche le più piccole fra le imprese devono porsi l'obiettivo di agire in maniera strategica. Un cambiamento radicale potrebbe risultare di difficile attuazione, in particolare in quelle imprese che ormai da tempo sono abituate ad agire seguendo gli impulsi dell'imprenditore senza definire una strategia da seguire o pianificare le attività da svolgere.

La progettazione di una Roadmap consente all'impresa di focalizzarsi su alcuni aspetti essenziali per agire in maniera strategica e allo stesso tempo trasferire le linee guida da seguire a tutta l'organizzazione. Durante la fase di progettazione è quindi necessario concentrarsi sui seguenti punti e step.

- 1) Il primo punto su cui focalizzarsi è costituito dagli **obiettivi** sia di breve che di lungo periodo. L'imprenditore deve rivedere gli obiettivi che si è prefissato di raggiungere, e chiedersi se tali obiettivi sono raggiungibili o meno. Nel caso in cui essi dovessero risultare raggiungibili l'imprenditore dovrà individuare in che stadio di avanzamento si trova l'impresa per raggiungere tali obiettivi. In caso contrario, qualora non dovessero risultare raggiungibili si dovranno prefissare nuovi obiettivi realistici e chiari suddividendoli in obiettivi di breve periodo o di medio/lungo periodo.

- 2) Dopo aver preso conoscenza degli obiettivi o dopo aver fissato dei nuovi obiettivi è importante capire qual è la situazione all'interno dell'impresa al punto di partenza. Ovvero, occorre fare un'analisi delle **risorse finanziarie, tecnologiche ed umane** a disposizione, e del **tempo** che possono essere investiti. In caso di mancanza di tali risorse è necessario predisporre un piano di azione per acquisire le risorse mancanti. Sempre in questa fase dovranno poi essere allocate le risorse individuate: sarà quindi importante andare a definire un budget (preferibilmente che sia flessibile e che possa essere modificato nel lungo periodo) ed assegnare i diversi compiti alle figure individuate.
- 3) Un altro aspetto fondamentale riguarda la definizione del **target** di riferimento. In particolar modo nel caso delle piccole imprese è molto importante individuare delle esigenze specifiche da soddisfare a cui corrisponde un segmento ben preciso. Solo avendo in mente un target specifico l'impresa riuscirà ad acquisire un vantaggio competitivo da mantenere nel lungo periodo, infatti solo riuscendosi a posizionare in un segmento circoscritto l'impresa potrà "sfuggire" agli attacchi concorrenziali di imprese più grandi che operano nello stesso settore e che al contrario difficilmente andranno a servire delle nicchie di mercato troppo ristrette.

- 4) Se l'impresa serve più tipologie di clienti (ad esempio clienti B2B e clienti B2C, oppure che possano essere differenziati in base alle esigenze), è importante in questo step saper **riconoscere le diverse tipologie**, per poi individuare le diverse esigenze, le diverse caratteristiche e i comportamenti di acquisto differenti. Una volta individuata la tipologia del cliente è opportuno creare delle apposite soluzioni da offrire ad ogni tipologia (ad esempio se si serve sia clienti B2B che clienti B2C potrebbe essere utile creare sul sito web un'apposita area dedicata ai clienti B2B).
- 5) Un altro aspetto su cui soffermare l'attenzione è riscontrabile nella fase decisionale. È importante che ogni decisione strategica che venga presa sia coerente con le altre decisioni e insieme devono essere coerenti con gli obiettivi prefissati soprattutto per quanto riguarda il prezzo, la distribuzione e la promozione. Le **decisioni strategiche** che vengono prese devono perciò essere valutate in termini di **coerenza** con gli obiettivi prefissati e con la proiezione della visione dell'impresa nel lungo periodo. Anche quelle scelte che producono effetti in circostanze differenti devono comunque essere coerenti tra di loro; ad esempio le scelte che producono i propri effetti nei contesti online devono essere coerenti con quelle che producono effetti offline. In particolare le scelte dei canali online da utilizzare e il linguaggio devono

essere tali da poter dare un senso di continuità e di coerenza ai vari stakeholder che devono poter riconoscere l'impresa attraverso i propri segni distintivi in tutti i vari touchpoint.

- 6) Dopo aver definito le decisioni rispettando il requisito della coerenza, è necessario porre l'attenzione anche sulla fase di **attuazione delle decisioni**. Una fase piuttosto operativa in cui occorre fare molta attenzione a non affrettarsi a prendere troppe iniziative fin dal principio ma introducendole step by step. Ad esempio inizialmente non ha senso affrettarsi a rinnovare o a creare il sito web, aprire tutti i canali social e fare troppe campagne adv. Anche l'acquisizione delle figure interne andrebbe affrontata per step: inizialmente è meglio acquisire una figura da responsabilizzare nel tempo per poi estendersi ed acquisirne altre da responsabilizzare a loro volta (proprio come nel caso del Pastificio Mancini, che man mano che l'impresa si sviluppa ricorre all'acquisizione di risorse interne specializzate). Oppure laddove non dovesse esserci l'intenzione di estendersi rimane sempre valida l'opzione dell'outsourcing.
- 7) Grazie a Google Analytics oggi è possibile **monitorare** ogni tipo di risultato che possa riguardare ogni attività online attuata dall'impresa. Saper leggere ed interpretare tali dati è essenziale per meglio allocare le risorse in futuro, comprendere quali sono i punti di forza dell'impresa operante nel contesto digital, e capire quali sono le attività che assorbono risorse senza portare dei

risultati proficui per l'impresa. Pur essendo estremamente preciso, da tale strumento sfuggono tutti quei risultati che derivano dalle attività online ma che si manifestano in contesti offline, o ancora tutti quei risultati ottenuti direttamente da attività che hanno origine al di fuori del web. Proprio per questo motivo è importante che in fase di definizione degli obiettivi venga definito anche il modo con cui essi devono essere monitorati. Per monitorare i risultati di una campagna offline ad esempio potrebbe essere utile impostarla fin dal principio affinché la risposta da parte del cliente possa essere soltanto una, è essenziale perciò focalizzare l'attenzione di tale campagna su uno specifico prodotto, su uno specifico servizio, o su un particolare evento ed evitare quindi campagne pubblicitarie offline che vadano a promuovere l'attività in maniera generica.

4.7 Conclusioni

4.7.1 Discussione dei casi

Confermando ciò che emerge in letteratura in merito alla figura dell'imprenditore, ovvero una figura onnipresente (Stasch e Ward, 1987; Stokes, 1995; Dewhurst, 1996; Crick e Chaudhry, 1997; Hurmerinta-Peltomaki e Nummela, 1998), il cui atteggiamento influenza il comportamento di marketing dell'impresa; anche nell'indagine empirica spicca l'importanza che tale figura assume nell'influenzare l'approccio al marketing dell'impresa. In tutti e quattro i casi infatti l'imprenditore

è il fulcro di ogni decisione strategica presa all'interno dell'impresa. Secondo Hankinson (1991) l'imprenditore tende a negare una carenza di conoscenze in ambito marketing e da qui deriva la sua mancata propensione ad investire in una formazione formale; al contrario nei casi delle imprese intervistate gli imprenditori ritengono che le conoscenze necessarie in tale ambito sono altamente specifiche e che quelle in loro possesso (che sono spesso incentrate sul prodotto) non sono sufficienti. In particolare nel caso del Pastificio Mancini è possibile notare come il percorso di formazione affrontato dall'imprenditore insieme al suo atteggiamento e alle sue esperienze influiscono in maniera positiva sull'adozione di un approccio strategico al marketing. Karjaluoto e Huhtamäki (2010) sostengono inoltre che tra i fattori che influenzano l'adozione di canali digitali da parte dell'impresa ci sono anche dei fattori specifici dell'azienda e del proprietario-gestore; gli autori sostengono che le conoscenze tecnologiche del titolare e la capacità di quest'ultimo di riconoscere i vantaggi relativi all'utilizzo di tali canali influenzano le scelte di adozione di essi. Gli aspetti appena citati costituiscono il motivo per cui l'imprenditore è il primo elemento critico del fenomeno analizzato. La visione che l'imprenditore ha della propria impresa, il suo atteggiamento e la propensione a seguire dei percorsi di formazione sono quindi delle variabili cruciali.

La negazione di una carenza di conoscenze in ambito marketing da parte dell'imprenditore sostenuta da Hankinson viene ulteriormente messa in discussione dal

fatto che nei casi esaminati le imprese ricorrono spesso a personale qualificato attraverso l'acquisizione interna di esso oppure attraverso l'outsourcing, confutando anche il fatto che la mancanza di esperti costituisce un limite all'approccio al marketing (Carson, 1985). Gli imprenditori intervistati infatti hanno mostrato una forte propensione nel saper individuare la soluzione più adatta alle esigenze dell'impresa per ricorrere alle competenze e conoscenze possedute dagli esperti. Ad esempio per la Pasticceria Picchio l'outsourcing è l'opzione più consona, mentre il Pastificio Mancini opta per un approccio ibrido; emerge inoltre la capacità di saper ricorrere al team work in special modo nel caso del Birrificio il Mastio e nel caso del Brand Danhera Italy.

Oltre alla mancanza di esperti, Carson (1985) individua anche la scarsità delle risorse, in particolare quelle finanziarie come limite all'approccio al marketing delle imprese di piccole dimensioni. Ad oggi tale limite potrebbe essere aggirato per due motivi: innanzitutto per accedere ai canali digitali non è richiesto nessun tipo di investimento, in secondo luogo oggi esistono diverse misure di sostegno volte a favorire lo sviluppo e la digitalizzazione delle imprese. Dalle interviste fatte agli imprenditori emerge in alcuni casi la consapevolezza dell'importanza di definire un budget da dedicare alle attività digitali.

A conferma di ciò che è emerso dallo studio di Karjaluoto e Huhtamäki (2010) le risorse tecnologiche seppur importanti giocano un ruolo del tutto marginale rispetto a quelle umane e finanziarie. Infatti ad oggi i device che consentono l'accesso ai

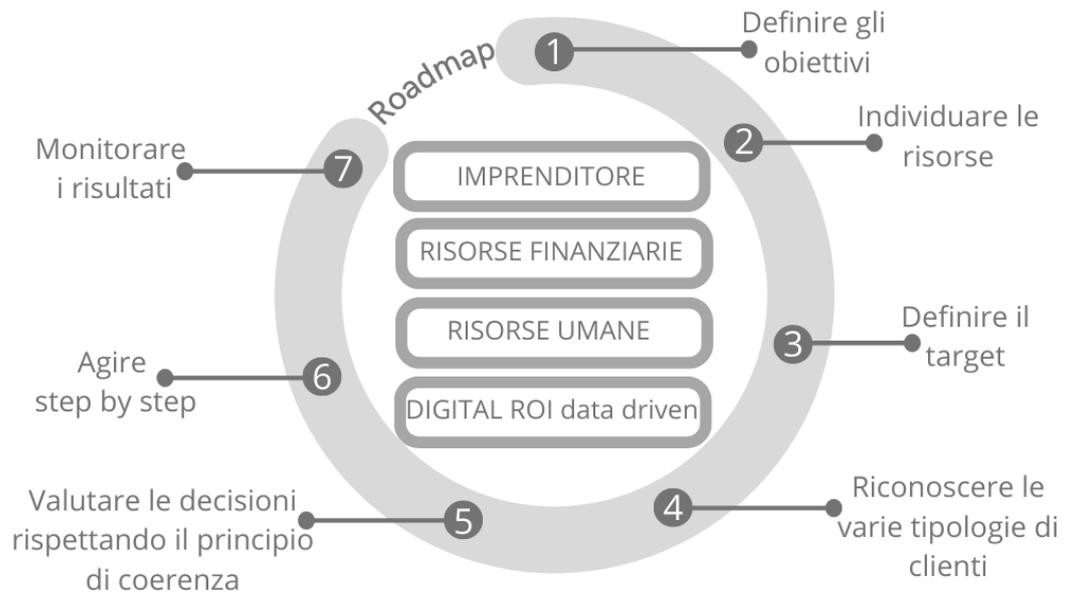
vari canali digitali e l'utilizzo dei vari strumenti sono oggetti di comune utilizzo quotidiano e la loro presenza all'interno dell'impresa la si dà per scontata.

Tra i vantaggi che il digital marketing offre alle imprese uno di essi è proprio quello di monitorare i risultati in tempo reale e se tali risultati vengono utilizzati per calcolare il ROI è possibile valutare l'efficacia delle strategie attuate, il tutto per ottimizzare le risorse. Senza una valutazione effettiva per l'impresa sarebbe impossibile sapere se l'obiettivo è stato raggiunto con efficienza e con efficacia.

Gli aspetti toccati fino a questo punto (l'imprenditore, le risorse finanziarie, le risorse umane e la valutazione dell'efficacia delle strategie attraverso il ROI) sono stati trattati singolarmente, nella pratica però ognuno di questi aspetti influisce sull'altro e tutti insieme devono essere considerati nel momento in cui viene definita la Roadmap. Infatti solo attraverso la definizione di quest'ultima, sarà possibile approcciarsi in maniera strategica al digital marketing.

Com'è possibile notare dall'immagine (Figura 4.1) che segue, ha senso agire su ognuno dei quattro elementi solo se c'è una corretta progettazione di una Roadmap che fornisce le linee guida.

Figura 4.1- Uno schema per la progettazione della Roadmap



Fonte: elaborazione personale

Conclusioni

Le caratteristiche che contraddistinguono le MPI dalle sorelle maggiori possono sembrare limitanti dal punto di vista degli imprenditori che si trovano a capo di tali imprese, e per più di un motivo tali caratteristiche spesso frenano l'approccio al marketing di tali imprese. Considerando l'importanza che le micro e piccole imprese hanno nel nostro sistema impresa, sia per il ruolo che esse ricoprono che per la loro diffusione in tutto il territorio nazionale, il mancato rapporto delle imprese più piccole con il marketing e il rallentato processo di digitalizzazione che caratterizza tali imprese stanno diventando un vero e proprio problema da non trascurare. Infatti il mancato approccio strategico e lo scetticismo nell'utilizzo dei canali digitali rischiano di mettere alla prova la sopravvivenza di tali imprese nell'attuale contesto competitivo. Tale problema si è sicuramente accentuato con la pandemia del 2019 che ha fatto sì che si verificassero terribili conseguenze per quelle imprese che non sono riuscite ad adattarsi alla situazione. L'ambiente competitivo in cui le imprese operano al giorno d'oggi rende necessario un cambiamento di paradigma. Per garantire la sopravvivenza delle imprese più piccole è necessario quindi che il cambiamento parta proprio dal loro interno. L'agire in maniera intuitiva andando a simulare ciò che avviene nelle imprese più grandi è rischioso e potrebbe risultare

sbagliato considerando le differenti caratteristiche e strutture che rendono particolari e differenti le diverse tipologie di imprese. Nell'analisi empirica è stato riscontrato che ognuna delle quattro imprese intervistate ha adottato un approccio diverso dalle altre, ciò dimostra che non esiste una *best way* che possa essere ritenuta valida per ognuna delle imprese appartenenti alla categoria delle MPI. Ogni impresa avvalendosi dei giusti esperti e investendo le giuste risorse, che risultino equilibrate per le proprie dimensioni e per la propria struttura, potrà interfacciarsi con la funzione marketing. I driver dell'approccio al marketing digitale che sono stati individuati nell'ultimo capitolo costituiscono delle leve su cui agire per rendere efficiente il rapporto tra impresa e digital marketing che, assume un senso, solo se si agisce in maniera strategica attraverso la progettazione

Bibliografia

Ahmadi, M., & Helms, M. M. (1997). Small firms, big opportunities: The potential of careers for business graduates in SMEs. *Education + Training*, 39(2), 52–57. <https://doi.org/10.1108/00400919710164134>

Bacile, T. J., Ye, C., & Swilley, E. (2014). From Firm-Controlled to Consumer-Contributed: Consumer Co-Production of Personal Media Marketing Communication. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 117–133. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.001>

Barber, E., & Manger, G. (1997). Improving management's valuations of human capital in small firms. *Journal of Management Development*, 16(7), 457–465. <https://doi.org/10.1108/02621719710169530>

Barbero, J. L., Casillas, J. C., & Feldman, H. D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29(6), 671–694. <https://doi.org/10.1177/0266242610378287>

Barnes, D., Clear, F., Dyerson, R., Harindranath, G., Harris, L., & Rae, A. (2012). Web 2.0 and micro-businesses: An exploratory investigation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 687–711. <https://doi.org/10.1108/14626001211277479>

Barrow, C., (1995), *The Complete Small Business Guide*, Fourth edition, BBC Books, an imprint of BBC Worldwide Publishing, BBC Worldwide Limited, London.

Bennett, R. (1993), Small business survival, *Natwest Business Handbooks*, Pitman Publishing, London, Vol. 25, pp. 75-90.

Birley, S., (1996), Start-Up, in Paul Burns and Jim Dewhurst (eds.), *Small Business and Entrepreneurship*, Chapter 2, Second edition, Houndmills, Basingstoke: Macmillan Small Business Series, Macmillan Press Ltd., 20–39.

Bordonaba-Juste, V., Lucia-Palacios, L., & Polo-Redondo, Y. (2012). The influence of organizational factors on e-business use: Analysis of firm size. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 212–229.
<https://doi.org/10.1108/02634501211211984>

Brannen, W. H., (1983), Marketing for the Small and/or new Enterprise: Different?, in Gerald E. Hills, David J. Barnaby and Lee R. Duffus (eds.), *Marketing and Small Business/Entrepreneurship*, Chapter 1, Washington: International Council for Small Business, 2-11.

Burns, P. & J. Harrison, (1996), Growth, in Paul Burns and Jim Dewhurst (eds.), *Small Business and Entrepreneurship*, Chapter 3, Second edition, Houndmills, Basingstoke: Macmillan Small Business Series, Macmillan Press Ltd., pp. 40–72.

Cameron, G.R., (1986), Small Business is Big Business, *Journal of Marketing Management*, Vol.2, No.1, 1986, 31-36.

Cannon, T., (1991): *Enterprise: Creation*, Butterworth Heinemann: Development and Growth.

Carson, D. (1990). Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach). *European Journal of Marketing*, 24(11), 8–51. <https://doi.org/10.1108/03090569010006056>

Carson, D. J. (1985). The Evolution of Marketing in Small Firms. *European Journal of Marketing*, 19(5), 7–16. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004739>

Carson, D., & McCartan-Quinn, D. (1995). Non-Practice of Theoretically Based Marketing in Small Business—Issues Arising and Their Implications. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 3(4), 24–32. <https://doi.org/10.1080/10696679.1995.11501702>

Chao, C., & Chandra, A. (2012). Impact of owner's knowledge of information technology (IT) on strategic alignment and IT adoption in US small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 114–131. <https://doi.org/10.1108/14626001211196433>

Chapman, P., James-Moore, M., Szczygiel, M., & Thompson, D. (2000). Building Internet capabilities in SMEs. *Logistics Information Management*, 13(6), 353–361. <https://doi.org/10.1108/09576050010355662>

Chen, J., & McQueen, R. J. (2008). Factors Affecting E-Commerce Stages of Growth in Small Chinese Firms in New Zealand: An Analysis of Adoption Motivators and Inhibitors. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 16(1), 26–60. <https://doi.org/10.4018/jgim.2008010102>

Chen, M.-J., & Hambrick, D. C. (1995). Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ From Large Firms in Competitive Behavior. *Academy of Management Journal*, 38(2), 453–482. <https://doi.org/10.5465/256688>

Ching, H. L., & Ellis, P. (2004). Marketing in Cyberspace: What Factors Drive E-Commerce Adoption? *Journal of Marketing Management*, 20(3–4), 409–429. <https://doi.org/10.1362/026725704323080470>

Chong, S., & Pervan, G. (2007). Factors Influencing the Extent of Deployment of Electronic Commerce for Small-and Medium Sized Enterprises. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, 5(1), 1–29. <https://doi.org/10.4018/jeco.2007010101>

Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9(1), 141–144. <https://doi.org/10.1177/1470593108100071>

Commissione europea, (2020) Direzione generale del Mercato interno, dell'industria, dell'imprenditoria e delle PMI, Guida dell'utente alla definizione di PMI, Ufficio delle pubblicazioni.

Cozzi G. (1985). Il marketing nelle piccole e medie imprese. In *L'economia delle piccole e medie imprese industriali*. Atti del Convegno Aidea, Urbino.

Bologna: Editrice Clueb.

Crick, D., & Chaudhry, S. (1997). Small businesses' motives: For exporting. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3(3), 156–170.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000004340>

Delmar, F., & Wiklund, J. (2008). The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 437–457. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00235.x>

Dewhurst, J., (1996), The Entrepreneur, in Paul Burns and Jim Dewhurst (eds.), *Small Business and Entrepreneurship*, Chapter 5, Second edition, Houndmills, Basingstoke: Macmillan Small Business Series, Macmillan Press Ltd., 94-109.

Digital Index. (s.d.). *Osservatorio Digitale*. Recuperato da <https://osservatorio-digitale.info/digital-index/>

Dudman, J. (2000), Is your website a dog's dinner, *Computer Weekly*, Vol. 11, pp. 32-4.

Elvy, B. H.: (1991), *Marketing*, Third edition, Made simple books, Butterworth-Heinemann Ltd.

Eurostat, *Structural business statistics by economic sector – compare your country*. (s.d.). Structural Business Statistics by Economic Sector – Compare Your Country. Recuperato da https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/sbs_2022/

Farinelli, E. (2018). Web marketing per micro imprese e professionisti: Comunicare e vendere online con poco budget. *Web Marketing per Micro Imprese e Professionisti*, 1–253.

Ferrero, G., & Fortezza, F. (2007). Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI. *Piccola Impresa / Small Business*, 2, Article 2. <https://doi.org/10.14596/pisb.116>

Ford, D., & Rowley, T. P. (1979). Marketing and the Small Industrial Firm. *Management Decision*, 17(2), 144–156. <https://doi.org/10.1108/eb001181>

Gabrielli, V., & Balboni, B. (2010). SME practice towards integrated marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 275–290. <https://doi.org/10.1108/02634501011041426>

Galloway, L. (2007). Can broadband access rescue the rural economy? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 641–653. <https://doi.org/10.1108/14626000710832749>

Gilmore, A., Gallagher, D., & Henry, S. (2007). E-marketing and SMEs: Operational lessons for the future. *European Business Review*, 19(3), 234–247. <https://doi.org/10.1108/09555340710746482>

Graa, A., & Baraka, H. (2016). Outsourcing Marketing Activities for a Successful Small and Medium Sized Enterprises. *Maghreb Review of Economic and Management*, 423(3921), 1–8. <https://doi.org/10.12816/0032867>

Grama, A., & Păvăloaia, V.-D. (2014). Outsourcing IT – The Alternative for a Successful Romanian SME. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1404–1412.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00605-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00605-4)

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

Gregori G.L., Pascucci F., (2019), *Il digital marketing come fattore competitivo*, Franco Angeli, Milano.

Hamill, J., & Gregory, K. (1997). Internet marketing in the internationalisation of UK SMEs. *Journal of Marketing Management*, 13(1–3), 9–28.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964456>

Hankinson, A., (1991), *Small Business: Management and Performance*, Aldershot: Avebury

Heathfield, P. (1997). SME business leaders need powerful on-board computers. *Industrial Management & Data Systems*, 97(6), 233–235.
<https://doi.org/10.1108/02635579710176803>

Herbig, P., & Hale, B. (1997). Internet: The marketing challenge of the twentieth century. *Internet Research*, 7(2), 95–100.
<https://doi.org/10.1108/10662249710165226>

Hills, G.A. (1995), Forward in: Carson, D. et al., *Marketing and Entrepreneurship in SMEs*, Hemel Hempstead: Prentice Hall, XIV

Hisrich, R. D. (1989). Marketing and entrepreneurship research interface. *Research at the marketing/entrepreneurship interface*, 3-17.

Hsieh, C., & Lin, B. (1998). Internet commerce for small businesses. *Industrial Management & Data Systems*, 98(3), 113–119.
<https://doi.org/10.1108/02635579810213116>

Hurmerinta-Peltomaki, L. and N. Nummela, (1998), Market Orientation for The Public Sector Providing Expert Services for SMEs, *International Small Business Journal* 16(2), 69-83, sourced via Mailer Daemon@epub.med.iacnet.com, 1-11

Istat, *Rapporto sulle imprese 2021. Struttura, comportamenti e performance dal censimento permanente*. (2022, gennaio 3). <https://www.istat.it/it/archivio/264800>.

Järvinen, J., Tollinen, A., Karjaluo, H., & Jayawardhena, C. (2012). Digital and Social Media Marketing Usage in B2b Industrial Section. *Marketing Management Journal*, 22(2), 102–117.

Jennings, P. L., & Beaver, G. (1995). The managerial dimension of small business failure. *Strategic Change*, 4(4), 185–200.
<https://doi.org/10.1002/jsc.4240040402>

Job, D. D., 1983, Allocation of Marketing Resources in New High Technology Firms, in Gerald E. Hills, David J. Barnaby and Lee R. Duffus (eds.), *Marketing and Small Business/Entrepreneurship*, Chapter 9, Washington: International Council for Small Business, 69-83

Kaplinsky, R., & Manning, C. (1998). Concentration, competition policy and the role of small and medium-sized enterprises in South Africa's industrial development. *The Journal of Development Studies*, 35(1), 139–161.

<https://doi.org/10.1080/00220389808422558>

Karjaluoto, H., & Huhtamäki, M. (2010). The Role of Electronic Channels in Micro-Sized Brick-and-Mortar Firms. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 17–38. <https://doi.org/10.1080/08276331.2010.10593471>

Kaynak, E., Tatoglu, E., & Kula, V. (2005). An analysis of the factors affecting the adoption of electronic commerce by SMEs: Evidence from an emerging market. *International Marketing Review*, 22(6), 623–640.

<https://doi.org/10.1108/02651330510630258>

Keats, B. W., & Bracker, J. S. (1988). Toward a Theory of Small Firm Performance: A Conceptual Model. *American Journal of Small Business*, 12(4), 41–58.

<https://doi.org/10.1177/104225878801200403>

Kula, V., & Tatoglu, E. (2003). An exploratory study of Internet adoption by SMEs in an emerging market economy. *European Business Review*, 15(5), 324–333. <https://doi.org/10.1108/09555340310493045>

Labrecque, L. I., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P., & Hofacker, C. F. (2013). Consumer Power: Evolution in the Digital Age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257–269. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.002>

Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>

Laurita, G., & Venturini, R. (2016). *Strategia digitale: Comunicare in modo efficace su internet e i social media*. HOEPLI EDITORE.

Lilien, G. L., P. Kotler and K. S. Moorthy, (1992), *Marketing Models*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International.

Liu, H. (1995). Market orientation and firm size: An empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing*, 29(1), 57–71. <https://doi.org/10.1108/03090569510075343>

Liu, Q. (Ben), Karahanna, E., & Watson, R. T. (2011). Unveiling user-generated content: Designing websites to best present customer reviews. *Business Horizons*, 54(3), 231–240. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.004>

Lohrke, F. T., Franklin, G. M., & Frownfelter-Lohrke, C. (2006). The Internet as an Information Conduit: A Transaction Cost Analysis Model of US SME Internet Use. *International Small Business Journal*, 24(2), 159–178. <https://doi.org/10.1177/0266242606061838>

Marchini I., (1998) *Il Governo della piccola impresa*, Vol. III – La gestione delle funzioni, Aspi/ins-edi, Genova

Marchini I. (1985). *Relazione introduttiva al seminario Aidea sull'economia*

delle piccole e medie imprese industriali (bozza). Genova.

Marchini I. (1985). Attualità, specificità e strategie delle piccole e medie imprese. *L'economia delle piccole e medie imprese industriali*. Atti del Convegno Aidea, Urbino. Bologna: Editrice Clueb.

Martin, G., & Staines, H. (1994). Managerial Competences in Small Firms. *Journal of Management Development*, 13(7), 23–34.
<https://doi.org/10.1108/02621719410063396>

Martin, L. M., & Matlay, H. (2003). Innovative use of the Internet in established small firms: The impact of knowledge management and organisational learning in accessing new opportunities. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(1), 18–26. <https://doi.org/10.1108/13522750310457348>

Matthews, C. H. & S. G. Scott, (1995), Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: An Empirical Assessment, *Journal of Small Business Management* 33(4) (October), 34-52.

Mattiacci, A., & Ceccotti, F. (2005). Lo sviluppo del marketing nella Pmi: Riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa. *Micro & Macro Marketing*, 1/2005.
<https://doi.org/10.1431/19908>

Mc Cartan-Quinn, D., & Carson, D. (2003). Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm. *Small Business Economics*, 21(2), 201–213.
<https://doi.org/10.1023/A:1025070107609>

McCue, S. (1999), “*Small firms and the Internet: force or farce? International Trade Forum*”, Geneva, Vol. 1, pp. 27-9.

Moutinho, L., & Evans, M. (1999). *Contemporary Issues in Marketing*. MacMillan Business. <https://eprints.gla.ac.uk/73008/>

Murray, J. A. and A. O'Driscoll, (1996), *Strategy And Process In Marketing*, London: Prentice Hall.

Nguyen, T. D., & Barrett, N. J. (2006). The adoption of the internet by export firms in transitional markets. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(1), 29–42. <https://doi.org/10.1108/13555850610641073>

Oakey, R. (1991), Innovation and the management of marketing in high technology small firms. *Journal of Marketing Management*, 7(4), 343–356. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1991.9964163>

O'Shea, D., (1998), *The Role Of Small Firms In The Promotion Of An Enterprise Economy*, <http://www.ul.ie/~govsoc/ulper/oshea.html>.

Parkin, M. A., & Parkin, R. (1996). The impact of TQM in UK SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 96(4), 6–10. <https://doi.org/10.1108/02635579610117458>

Perrigo, A. E. B., (1981), Delegation and Succession in the Small Firm, in Peter Gorb, Philip Dowell and Peter Wilson (eds.), *Small Business Perspectives*, Chapter 6, Part 1, London: Armstrong Publishing, London Business School, 211-217.

Pleitner, H. J., 1989, 'Strategic Behaviour in Small and Medium-Sized Firms: Preliminary Considerations', *Journal of Small Business Management* **27**(4), 70-75.

Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle micro, piccole e medie imprese, GU L 124 del 20 maggio 2003, pagg. 36-41

Raccomandazione della Commissione 96/280/CE, del 3 aprile 1996, GU L 107 del 30 aprile 1996, pagg. 4-9.

Rishika, R., Kumar, A., Janakiraman, R., & Bezawada, R. (2013). The Effect of Customers' Social Media Participation on Customer Visit Frequency and Profitability: An Empirical Investigation. *Information Systems Research*, *24*(1), 108–127. <https://doi.org/10.1287/isre.1120.0460>

Ritz, W., Wolf, M., & McQuitty, S. (2019). Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models. *Journal of Research in Interactive Marketing*, *13*(2), 179–203. <https://doi.org/10.1108/JRIM-04-2018-0062>

Rogers, L., (1990), *The Barclays Guide to Marketing for the Small Business*, Blackwell.

Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, *24*(5–6), 517–540. <https://doi.org/10.1362/026725708X325977>

Sayre, K. , Rastogi, V. , Zwillenberg, P. , Visser, J. and Sheerin, A. (2012), Marketing capabilities for the digital age, Boston Consulting Group, available at: <http://jcirera.files.wordpress.com/2012/02/bcg.pdf> (accessed 2 February 2013).

Shideler, D., & Badasyan, N. (2012). Broadband impact on small business growth in Kentucky. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 589–606. <https://doi.org/10.1108/14626001211277415>

Shing Ong, N. (1997). Productivity improvements for a small “made-to-order” manufacturing environment. *Industrial Management & Data Systems*, 97(7), 251–258. <https://doi.org/10.1108/02635579710191662>

Simmons, G. J. (2007). “i-Branding”: Developing the internet as a branding tool. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(6), 544–562. <https://doi.org/10.1108/02634500710819932>

Siu, W., & Kirby, D. A. (1998). Approaches to small firm marketing: A critique. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 40–60. <https://doi.org/10.1108/03090569810197417>

Smith, D., (1990), ‘Small is Beautiful, but Difficult: Towards Cost-Effective Research for Small Business’, *Journal of The Market Research Society* 32(1), 37-60.

Spurge, V., & Roberts, C. (2005a). Broadband technology: An appraisal of government policy and use by small- and medium-sized enterprises. *Journal of Property Investment & Finance*, 23(6), 516–524. <https://doi.org/10.1108/14635780510626556>

Stasch, S. F. and J. L. Ward, (1987), Some Observations and Research Opportunities Regarding Marketing of Smaller Businesses, in Gerald E. Hills (ed.), *Research At The Marketing/Entrepreneurship Interface*, Proceedings of the U.I.C. Symposium on Marketing and Entrepreneurship, University of Illinois at Chicago, pp. 39-53. Published by The United States Association For Small Business And Entrepreneurship

Stewart, V., 1990, *The David Solution*, Hampshire: Gower

Stokes, D., 1994, *Discovering Marketing*, London: D P Publications Ltd.

Stokes, D., 1995, *Small Business Management*, Second edition, London: D P Publications Ltd.

Stokes, D. e S. Fitchew, (1997), Marketing in Small Firms: Towards a Conceptual Understanding, in *Marketing Without Borders* , Atti dell'Academy of Marketing 1st Annual Conference, 1509-1513

Storey, D., & Sykes, N. (1996). Uncertainty, innovation and management. In P. Burns & J. Dewhurst (A c. Di), *Small Business and Entrepreneurship* (pagg. 73–93). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-24911-4_4

Strage, H. M. (1986). Corporate Star Wars—Can Entrepreneurs and the Marketing Department Co-exist? *Marketing Intelligence & Planning*, 4(1), 62–76. <https://doi.org/10.1108/eb045726>

Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633–651. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>

Taken Smith, K. (2012). Longitudinal study of digital marketing strategies targeting Millennials. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 86–92. <https://doi.org/10.1108/07363761211206339>

Teo, T. S. H. (2007). Organizational Characteristics, Modes of Internet Adoption and Their Impact: A Singapore Perspective. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 15(2), 91–117. <https://doi.org/10.4018/jgim.2007040104>

Tuccillo, C. (2014). L'approccio al marketing e alla comunicazione nelle piccole e medie imprese: Una ricerca empirica in Italia e UK (The approach to marketing and communication in small and medium-sized enterprises: an empirical research in Italy and the UK). *Sinergie Italian Journal of Management*, 32(May-Aug), 265–286. <https://doi.org/10.7433/s94.2014.16>

Tuten, T.L. and Solomon, M.R. (2015), *Social Media Marketing*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA

Watkins, T., & Blackburn, R. (1986). The Role of Marketing in the Small Firm: Evidence from a Regional Survey. *Marketing Intelligence & Planning*, 4(4), 26–38. <https://doi.org/10.1108/eb045735>

Weinrauch, J. D. and K. Liska, (1993), Identifying and Exploring Nontraditional Alternatives and Opportunities for Enhancing Marketing/Entrepreneurship Education, in Gerald E. Hills, Raymond W. La Forge and Daniel F. Muzyka (eds.), *Research at the Marketing Entrepreneurship Interface*, Proceedings of the U.I.C. Symposium on marketing and entrepreneurship, University of Illinois at Chicago, pp. 435-442, Published by The Office For Entrepreneurial Studies, Chicago.

Winkholfer, H. and Houghton, K. (2004), A typology of websites: an investigation of exporting SMEs , *Proceedings of the 33rd EMAC Conference*, Murcia, Spain.