



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**OMNICHANNEL MARKETING:  
PROSPETTIVE DI APPLICAZIONE NELLE PMI**

**OMNICHANNEL MARKETING:  
APPLICATION PERSPECTIVES IN SMES**

Relatore:  
Prof. Andrea Sabatini

Rapporto Finale di:  
Matteo Tosi

Anno Accademico 2020/2021



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>4</b>
<b>CAPITOLO 1: OMNICHANNEL E PMI</b>	<b>7</b>
1.1 I canali di vendita	7
1.2 L'evoluzione strategica di canale: l'Omnichannel	9
1.3 Le PMI e il ruolo nel mercato italiano	11
1.4 Le risposte delle PMI all'emergenza sanitaria Covid-19	15
<b>CAPITOLO 2: OMNICHANNEL NELLE PMI</b>	<b>22</b>
2.1 L'Ominchannel Experience	22
2.2 Strumenti e strategie dell'Omnichannel per le PMI	28
2.2.1 Customer Journey: il cliente tra i touchpoints	30
2.2.2 Il ruolo della comunicazione: Sito Web e Social	33
2.2.3 SEO, SEA e SEM: l'ottimizzazione della ricerca	35
2.2.4 Il fenomeno dello Showrooming e del Webrooming	37
2.2.5 Customer Service e Customer Care	38
2.2.6 Fidelizzazione tra Community e Loyalty Programs	39
<b>CONSIDERAZIONI FINALI</b>	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b>	<b>46</b>
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	<b>49</b>

## INTRODUZIONE

Il marketing è oramai parte consolidata dell'architettura business imprenditoriale, si inserisce in quasi tutta la struttura aziendale, riconoscendogli spesso ed erroneamente meriti solo nell'ambito pubblicitario, tralasciando i suoi ruoli fondamentali nella pianificazione di un business plan. Parimenti il marketing raccoglie le tecniche che permettono di perseguire gli obiettivi prefissati, che siano di breve o lungo periodo, nel piano strategico, diventando quindi promotore e parte di mutamenti nell'organizzazione aziendale. Per comprendere meglio la definizione alcuni esempi vengono d'aiuto, infatti si inserisce nella produzione con strategie di portafoglio o cicli di vita di prodotti scegliendo quando, dove e come produrli; nelle vendite tramite la strategia di scelta dei canali scegliendo dove, quando e come venderli; nelle risorse umane in quanto necessitano di nuove skills così che possano essere utilizzate; nella tecnologia perché necessitano di particolari sistemi software e hardware per lavorare efficacemente ed efficientemente.

Il contesto di nascita ed evoluzione del marketing non è però tra i più semplici da comprendere ed analizzare, la nostra epoca è quella di passaggio dall' *Industria e Impresa 4.0*, in cui si assiste a miglioramenti tecnologici di prodotti già esistenti esprimendo le potenzialità tecnologiche digitali, all'*Industria 5.0*, che vede l'integrazione tra uomo e macchina migliorando le condizioni di lavoro dell'uomo. Si parla in effetti di *Digital Darwinism*, termine che vuole indicare la progressione dell'adattamento all'adozione delle nuove tecnologie così da assicurarsi la permanenza nei mercati.

Mercati che risultano sempre più spaziosi, contenendo sempre più un maggior numero e una maggiore varietà di esigenze dei consumatori, rimanendo reattivi così da tener corda ai molteplici mutamenti sociali portati dalle nuove evoluzioni tecnologiche; in effetti, la progressione del digitale cambia ogni giorno il nostro stile di vita quotidiano, introducendo nuovi punti di vista ed eliminando velocemente i vecchi.

La domanda che sorge spontanea è: effettivamente in che modo le PMI si legano a tutto ciò? A ogni cambiamento c'è una risposta d'adattamento, a ogni evoluzione esterna rispondono nuovi strumenti e nuovi obiettivi da perseguire, al fine di soddisfare le

condizioni interne in relazioni a quelle esterne. In un mercato come quello che siamo abituati a vivere oggi, chi non resta in piedi è perso e restare al passo rimane l'unica soluzione. Le PMI rappresentano con i numeri e con il fatturato più del 70% dell'economia italiana, raccontando del nostro Paese la qualità del *Made in Italy*, alla quale si afferra da sempre. La realtà evidenzia però una scarsa risposta all'evoluzione tecnologica, ritrovandoci nella bassa classifica d'adozione tra le potenze mondiali, rievocando un presentimento di crisi. Si teme sia un possibile allontanamento dal mercato internazionale, sia un possibile momento di stasi nella produzione, che renderebbe statica l'offerta nel mercato, con la conseguenza di un possibile riversamento dei consumatori italiani nel mercato internazionale, così che possano riempire dall'estero la domanda nazionale.

Inoltre, l'insufficienza di conoscenze provoca inconsapevolezza sull'importanza sia della strategia come chiave di sviluppo e crescita, sia del marketing come strumento per la realizzazione degli obiettivi aziendali. Questo perché molti imprenditori, spesso, preferiscono rimanere circoscritti nella zona d'attività, in quanto la mancanza di tempo non permette di pianificare soluzioni di crescita aziendale, mancando volentieri di una struttura di personale adatto e competente in grado di gestire l'azienda, e che quindi si riversa interamente sull'imprenditore.

Nel quadro descritto il marketing omnichannel si propone come "salvavita" per la situazione attuale delle PMI, ma in che modo? Per poter essere utilizzata come tecnica, necessita di strumenti sia tecnologici, sia digitali, e in questo senso provocherebbe uno "scossone" nell'organizzazione e nella produzione, fornendo un significato all'evoluzione aziendale. D'altra parte, cambia i punti di vista, dall'*adattare* all'*adattarsi* fornendo una visione cliente-centrica del business (come è il caso dell'omnichannel); infatti, la conseguenza dello spostare il focus cambia di forza il business plan che dovrà assistere ad una ripianificazione. Inoltre, ha bisogno di un monitoraggio continuo provocando delle implicazioni organizzative che migliorerebbero l'organigramma aziendale.

Lo scopo della tesi è quello di illustrare che, tecniche come quella dell'omnichannel, che solitamente sono utilizzate nelle Grandi Imprese proprio perché vi è necessità di

competenze e tecnologia per l'utilizzo, possano essere utilizzate anche nelle PMI, sia per svilupparsi e allargare il giro di affari, sia per "rialzarsi" e seguire le dinamiche del mercato. In merito alla questione si propongono quindi le prospettive di utilizzo del marketing omnichannel nelle PMI e poiché questa tecnica nasce essenzialmente come evoluzione di canali di vendita, nei sotto capitoli 1.1 e 1.2 si vogliono ricordare alcune nozioni principali di marketing, raccontando anche l'evoluzione strategica di canale e anticipare l'inizio del secondo capitolo. Per formare al meglio le conoscenze del lettore, prima di affrontare il tema nel suo punto cruciale, nei capitoletti 1.3 e 1.4 il focus si sposta sulle PMI, centrando il loro ruolo nel mercato italiano attuale, analizzando l'impatto economico provocato dal Covid-19, e di come le imprese intendono reagire all'esigenza sanitaria (con approfondimenti su innovazione e digitalizzazione).

Il secondo capitolo entra nel merito della tematica, spiega i tecnicismi d'applicazione e il ruolo dell'esperienza del consumatore per introdurre meglio la visione cliente-centrica nel capitolo 2.1, mentre il 2.2 si propone come foglietto illustrativo sulle strategie e strumenti, dimostrando i loro effetti tramite il Case Study "DiBeradino Pelletterie s.n.c.". All'impresa, una PMI a tutti gli effetti, è stato proposto un piano strategico di marketing che riguarda a tutto tondo l'utilizzo della tecnica omnichannel, affiancando così spiegazioni teoriche con esempi pratici.

Infine, le conclusioni riassumono l'elaborato confermando la tesi portata in esame, ribadendo il campanello d'allarme sulla crisi nelle PMI e di come il marketing omnichannel si propone come soluzione a tutti gli effetti.

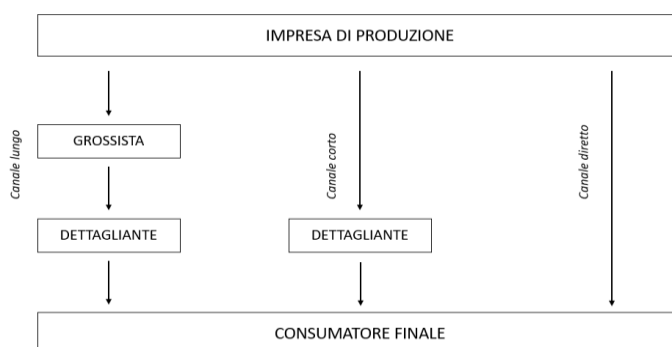
# CAPITOLO 1: OMNICHANNEL E PMI

## 1.1 I CANALI DI VENDITA

Secondo Sciarelli (1969) “l’attività distributiva di base consiste nel trasferire i beni dai luoghi di produzione a quelli di consumo, nel conservarli nel tempo in modo da immetterli nel mercato in ragione delle graduali richieste degli acquirenti e nel porli a disposizione di questi ultimi secondo le modalità di assortimento, di pagamento e di consegna ad essi gradite”. Dalla citazione risulta una doppia valenza nel ruolo della distribuzione intesa sia come una leva di marketing mix (prodotto, prezzo e comunicazione) sia come attività di scambio per perseguire un profitto. Quest’ultima per operare necessita di operatori economici che più propriamente chiameremo *attori* e che in una definizione generale ritroviamo nell’impresa industriale (produce e vende o al grossista o al dettagliante o al consumatore finale), nel grossista (acquista dal produttore e rivende al dettagliante) e nel dettagliante (acquista o dal grossista o dall’impresa principale e rivende al consumatore finale).

Poiché tra l’impresa produttrice e il consumatore finale possono inserirsi attori intermediari, si intuiscono le possibili *relazioni* tra gli attori che portano a differenziare due tipologie di canali in relazione alla lunghezza: il canale *diretto* e *indiretto*.

**Figura 1 Tipologie di canali**



Fonte: mia elaborazione

Le tipologie di canali possono creare divari di tempo e spazio tra la fase di produzione e la fase di utilizzo e consumo del prodotto che può essere gestito dalle *funzioni commerciali primarie e secondarie* dei canali distributivi. Le funzioni commerciali primarie sono orientate a colmare i *gap spaziali* relativi alla distanza fisica (trasporto), i *gap temporali* relativi alla conservazione (magazzinaggio), i *gap quantitativi* relativi alla quantità di merce prodotta (frazionamento delle partite), i *gap qualitativi* relativi alle costruzioni di assortimento (mix di prodotti). Le funzioni commerciali secondarie sono invece, orientate a colmare aspetti relativi alla fase precedente, contestuale o successiva alla fase vendita, e sono il *finanziamento*, *l'informazione*, *l'assistenza pre-vendita e post-vendita* e la *promozione delle vendite*.

Diversamente dalla lunghezza, l'ampiezza del canale è definita come l'intensità della distribuzione del prodotto nel mercato, e che più semplicemente possiamo ritrovare nella formula di "copertura del mercato" definita dal rapporto tra il numero di clienti raggiungibili e il numero di clienti potenziali in una data area geografica. Le modalità di intensità di distribuzione hanno tre principali alternative: la "*politica intensiva*", cioè vendere a molti rivenditori per conseguire un'elevata copertura di mercato (svantaggioso per le leve di marketing); la "*politica selettiva*", cioè vendere a un numero ristretto di rivenditori (vantaggioso per le leve marketing); la "*politica esclusiva*", cioè affidare la distribuzione del prodotto ad un solo attore commerciale (grossista o dettagliante).

Fino ad ora si è parlato di canali *convenzionali*, cioè basati su rapporti di indipendenza tra un attore e un altro, in assenza quindi di forme di coordinamento o cooperazione. L'alternativa a questi sono i canali *verticali*, costituiti da attori in relazione l'uno con l'altro in modo coordinato o cooperativo volto a creare un vero e proprio sistema, gestito da uno o più membri specifici. Le principali modalità di gestione sono: *aziendale*, nel quale la gestione è riunita in un'azienda che integra le funzioni della distribuzione; *contrattuale*, ossia un sistema di imprese indipendenti ma legate contrattualmente per un periodo di tempo; *amministratio*, il potere esercitato da una o poche imprese che influenza notevolmente il comportamento delle altre.



Diversamente dalle politiche, dalla lunghezza e dall'ampiezza, il canale di vendita generalmente viene considerato in due forme: *fisico* e *online*. Infatti, l'avvento dell'era digitale, lo sviluppo di Internet e il progresso tecnologico hanno permesso alle aziende di sfruttare al pieno le nuove tecnologie digitali, creandone un vero e proprio ecosistema nel quale si ritrova l'*e-commerce*. Il processo di acquisto cambia radicalmente diminuendo, in alcuni casi azzerando, le distanze e il tempo (gap spaziali e temporali), modificando le modalità e la percezione di acquisto. In questo senso si sviluppa il digital marketing, volto ad affrontare un nuovo tipo di consumatore tecnologicamente e quotidianamente informato e interconnesso con il mondo grazie ad Internet.

## **1.2 L'EVOLUZIONE STRATEGICA DI CANALE: L'OMNICHANNEL**

In linea alla spiegazione del precedente capitolo (1.1), le imprese per far fronte al nuovo contesto sentono la necessità di sviluppare la politica distributiva inseguendo il digitale, adottando canali di vendita online. Si assiste da una parte all'aggiunta del canale digitale oltre a quello fisico, dall'altra invece, nascono aziende che basano il loro business interamente online. Con il tempo però queste aziende totalmente digitali cominceranno ad aggiungere alla loro politica canali fisici creando una sorta di "controtendenza", così anche le imprese totalmente fisiche adotteranno canali digitali. Il fenomeno conduce alla *multicanalità*, ossia "l'uso combinato di molteplici canali per creare relazioni, dialogare con il consumatore e offrire prodotti e/o servizi"<sup>1</sup>, cercando di sopperire a quei gap (vedi cap. 1.1) provocati singolarmente dai canali, utilizzando nuovi strumenti volti a creare una comunicazione più efficace ed efficiente.

Seppur vero che l'uso dei canali è combinato e che il consumatore ha una visione d'insieme dell'azienda, la multicanalità però non pone i canali in relazione causa-effetto, lasciandoli *indipendenti* tra di loro, e che lavorando in relazione a sé stessi, come fossero strade parallele senza mai trovare punto di incontro, non condividono le informazioni gli uni con gli altri. Un esempio per comprendere meglio è quello del cliente che acquista un prodotto

online e che poi si reca nello store fisico per chiedere assistenza: il personale non avrà nessuna informazione riguardo l'acquisto.

La *crosscanalità* si propone invece come una “via di mezzo”, ossia come integrazione tra i canali, creando una sorta di complementarità tra di loro. Un esempio di facile comprensione è l'opzione “click & collect” che permette di acquistare online ma ritirare nel negozio fisico.

Il Multi-channel e il Cross-channel presentano però dei limiti discordi all'evoluzione del consumatore 4.0, completamente inserito in un mondo di informazioni e rete di imprese che offrono spesso prodotti simili e concorrenziali. In questo senso le due tipologie sopra-citate soffrono principalmente di carenza di informazioni e di cannibalismo: spesso non raccolgono informazioni su acquisti, clienti ed esperienze d'acquisto, quindi senza una rielaborazione, un feed-back e sistema corretto di dati, inoltre può succedere che i vari canali possano sottrarre importanza ad altri creando una competizione fra di loro, che logora in realtà il sistema comunicativo aziendale e l'esperienza d'acquisto del consumatore.

L'omnichannel in questa prospettiva risulta come soluzione ai principali problemi evidenziati, offrendo una nuova visione di marketing e comunicazione sviluppando *l'orientamento cliente-centrico*. L'obiettivo è guidare il cliente agnostico in maniera semplice, efficiente e fluida nel canale: il consumatore non si adatta più al canale ma è quest'ultimo a adattarsi all'esigenze del cliente. In questa ottica il canale omnichannel può essere definito come la gestione *sinergica* dei touchpoints e dei canali esterni e interni all'impresa, che attraverso attività di marketing e strumenti di nuova tecnologia 4.0, assicurano un'esperienza *seamless* al consumatore. Realizzare una politica omnichannel vuol dire seguire un percorso che parte dal raccogliere *dati*, integrarli e rielaborarli per ottenere i *risultati* dei vari canali distributivi che permettono poi di elaborare *feed-back* in grado di migliorare la *gestione* di risorse e tempo così da poter analizzare meglio le *tattiche* di marketing da utilizzare.

Per un'attenta analisi per l'impatto sull'esperienza d'acquisto si rimanda al cap. 2.1, nei prossimi sotto-capitoli verrà invece ripresa la situazione attuale delle PMI (Piccole e Medie

Imprese) in Italia per approfondire meglio le prospettive d'utilizzo del canale omnichannel nelle PMI.

## 1.2 LE PMI E IL RUOLO NEL MERCATO ITALIANO

Si ricorda che la Comunità Europea definisce Piccole, Medie e Micro Imprese secondo il numero di dipendenti e il fatturato annuo (o totale di bilancio annuo) come illustrato nella seguente tabella (Figura 2):

**Figura 2 Definizione Medie, Piccole e Micro Imprese**

	Unità lavorative	Fatturato annuo	o	Totale di bilancio annuo
MEDIE	< 250	≤ 50 milioni di €		≤ 43 milioni di €
PICCOLE	<50	≤ 10 milioni di €		≤ 10 milioni di €
MICRO	<10	≤ 2 milioni di €		≤ 2 milioni di €

Fonte: mia elaborazione su dati ripresi da

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/it/renditions/native>; Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione Europea, 2020; pag.13

I dati Istat più recenti risalenti al 2019 contano 223.628 Pmi, di cui 199.340 Piccole e 24.288 Medie imprese e 4.149.572 Microimprese su un totale di 4.377.379 imprese attive. Sono invece solo 4.179 le Grandi imprese nel territorio italiano (Istat 2022)<sup>2</sup>. Spesso però quando si parla di PMI si abbandona la differenza giuridica comprendendo nell'insieme anche le microimprese, per questo motivo ogni riferimento a queste non terrà conto della distinzione tra micro, piccola e media impresa.

Analizzando meglio i numeri ci si rende conto facilmente che le PMI contano il 99,9% delle imprese attive in Italia “generando oltre il 70% del fatturato del nostro paese e contribuendo a impiegare oltre l'81% dei lavoratori” (Continolo 2021)<sup>3</sup>, anche se, per migliorare la comprensione sul loro ruolo nell'economia italiana non si può non parlare dell'emergenza

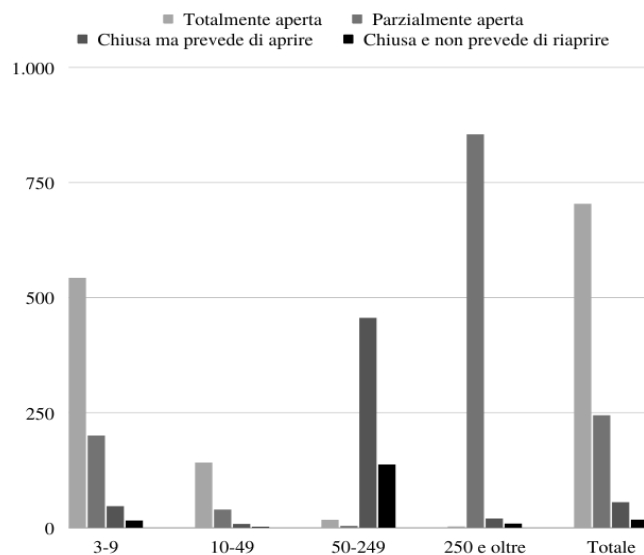
sanitaria seguita dalla diffusione del Covid-19 che ha bruscamente interrotto il graduale processo di ripresa, quando solo nel 2018 le PMI hanno visto recuperare i livelli di fatturato antecedenti alla crisi del 2007<sup>4</sup> (Cerved 2021), lasciandosi quindi alle spalle il trend positivo di nascite post-crisi, registrando di conseguenza un calo di imprese attive del territorio italiano (vedi Tab.1, pag. 11) rispetto ai numeri riportati nel 2019 (vedi pag.9)

L'11 marzo 2020 l'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) dichiara lo stato di pandemia mondiale ed è il DPCM del 10 aprile 2020 (Gazzetta Ufficiale 2020)<sup>5</sup> il mezzo con il quale il Governo italiano approva le misure di sicurezza per allontanare il virus. Il decreto provoca una variazione economica alquanto indifferente che non è altro la conseguenza della sospensione di molte attività nel territorio italiano. L'INAPP (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche) registra infatti la sospensione media (divisa per classe di addetti) del 48,36% di PMI, in dettaglio viene sospesa la media del 53,25% di Microimprese, la media del 48,15% di Piccole imprese, la media del 38,8% di Medie imprese. Il 14 dicembre 2020 l'Istat rilascia il comunicato stampa "Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria" (Istat 2022)<sup>6</sup> che illustra le conseguenze apportate dalla pandemia e dal DPCM del 10 Aprile 2020 ed è relativo a un'indagine condotta sulle imprese italiane di cui sono oggetto: 78,9% Microimprese, 18,6% Piccole imprese e 2,6% Medie e Grandi imprese. Inizialmente l'elaborato aggiorna lo stato di imprese attive nel territorio italiano e rileva che l'85% delle unità produttive chiuse sono microimprese e si concentrano nel settore dei servizi non commerciali (12,5%).

La situazione Covid-19 colpisce diversamente a livello settoriale; infatti, come illustra il report Istat le imprese che operano nelle costruzioni dichiarano una ripresa di stabilità nel fatturato per il 26,8% se non una crescita nel 11,5%, le imprese farmaceutiche e industria chimica proseguono la loro tendenza positiva del 22% e del 12,8%. Tra i settori maggiormente in difficoltà ritroviamo le agenzie di viaggio e tour operator: l'88% dichiara assenza di fatturato o una perdita superiore al 50%.

Il comunicato approfondisce che nel 45,6% dei casi il fatturato si è ridotto tra il 10% e il 50%, nel 13,6% si è dimezzato e nel 9,2% è diminuito meno del 10%. L'1,9% dichiara di non aver realizzato alcun fatturato mentre il 19,9% riprendono valori di fatturato stabili.

**Figura 3 Stato delle imprese a Novembre 2020 per classe di addetti (Classe di addetti; Numero di imprese)**



Fonte: mia elaborazione su dati raccolti dall'appendice statistica Istat disponibile in: <https://www.istat.it/it/archivio/251618>; 14 Dicembre 2020, Tav. 1A

**Tabella 1 Stato delle imprese a Novembre 2020 per classe di addetti in valori assoluti**

	Totalmente aperta	Parzialmente aperta	Chiusa ma prevede di riaprire	Chiusa e non prevede di riaprire
3 – 9 addetti	542.039	199.794	46.783	15.628
10 – 69 addetti	140.766	39.236	8.202	1.717
50 – 249 addetti	17.241	4.103	455	137
250 e oltre	2.801	854	20	9
Totale	702.847	243.988	55.460	17.491

Fonte: mia elaborazione su dati raccolti dall'appendice statistica Istat disponibile in: <https://www.istat.it/it/archivio/251618>; 14 Dicembre 2020, Tav. 1A

Il report Istat approfondisce che il calo di fatturato delle Microimprese è attribuibile alle restrizioni dovute all'attuazione dei protocolli sanitari per il 43,2%; lo stesso ragionamento è attribuibile anche alle Piccole imprese per le quali bisogna aggiungere che il calo (35,4%) è dovuto soprattutto alla diminuzione della domanda nazionale di beni o servizi (35,3%). Per le Medie e Grandi imprese la riduzione del fatturato è invece attribuibile direttamente al calo della domanda nazionale (36,1% e 38,7%) ed estera (24,8% e 24,3%).

Le restrizioni adottate dal DPCM e la pandemia hanno portato mutamenti nello stile di vita quotidiano dell'intera popolazione mondiale, generando quindi cambiamenti anche in ambito socioeconomico e "secondo le rivelazioni dell'Osservatorio eCommerce B2C di Netcomm e del Politecnico di Milano" solo nell'anno 2020 "le vendite online sono aumentate del 26% con una stima superiore ai 22,7 miliardi di euro" (IMG SOLUTION SRL 2021)<sup>7</sup>. È facilmente intuibile che non tutti i settori hanno diminuito il loro fatturato, si pensi all'e-commerce e tutti quei settori che lavorando con il mondo online, hanno invece rilevato aumenti di vendite (l'argomento verrà meglio approfondito nel capitolo successivo).

Ad oggi, nel 2022, la situazione economia sembra risollevarsi, come spiega PMI.it nel suo articolo web relativo alle assunzioni conseguenti ad un'attenta analisi sul report Istat sulla ripresa delle imprese italiane nel 2022; "Le imprese si stanno lasciando alle spalle l'impatto negativo della pandemia anche se non mancano situazioni di crisi, più frequenti fra le microimprese", aggiunge "Oltre l'80% delle imprese prevede di trovarsi in una situazione di completa (41,3%) o parziale (39,5%) solidità entro la prima metà del 2022. Poco più del 3% si giudica invece gravemente a rischio, mentre aggiungendo anche le imprese che avvertono un rischio parziale si aggiunge il 19,2%." (Redazione PMI.it 2022)<sup>8</sup>.

Le stesse affermazioni arrivano anche dalle previsioni economiche della Commissione europea per l'inverno del 2022: "L'economia italiana è cresciuta del 6,5% nel 2021 e alla fine dell'anno ha recuperato la maggior parte delle perdite in termini di produzione dovute alla pandemia", aggiunge "Tuttavia, le prospettive a breve termine sono offuscate da

interruzioni prolungate dal lato dell'offerta nonché dal livello dei prezzi dell'energia in forte aumento. L'erosione del potere d'acquisto e l'indebolimento della fiducia dei consumatori dovrebbero intaccare la crescita del PIL reale nel breve termine, in particolare i servizi al consumo.” (Servizio bilancio del Senato 2022)<sup>9</sup>.

Una lettura totale dei dati inseriti e delle ricerche effettuate preannunciano una lenta e graduale ripresa del tessuto economico dell'economia italiana, in particolare anche delle PMI; come analizzato le Microimprese hanno avuto e faranno più fatica, ma bisogna essere fiduciosi nei miglioramenti in quanto quest'ultime apportano più del 70% del fatturato economico italiano e potrebbe non trovarsi una soluzione al mancato ricavo nel caso in cui molte di queste attività venissero a mancare.

#### **1.4 LE RISPOSTE DELLE PMI ALL'EMERGENZA SANITARIA COVID-19: L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE D'IMPRESA**

Dopo aver brevemente spiegato il ruolo delle PMI in Italia e aver sottolineato la loro importanza, in questo capitolo verranno approfondite meglio le caratteristiche cardine che le aziende dovrebbero possedere, utili per utilizzare sufficientemente ed efficientemente la tecnica omnichannel; l'analisi delle PMI continua il filo logico storico del precedente capitolo, creando una visione a 360° della situazione attuale, fornendo così dati, spiegazioni e conseguenze.

Se da un lato i numeri pronosticano una lenta ma graduale ripresa dell'economia territoriale italiana, dall'altra bisogna analizzare da dove hanno origine, ossia le modalità e tempi di risposta delle imprese, poste in relazione ai cambiamenti apportati dalla pandemia sullo stile di vita, all'evoluzione dell'economia digitale e del complesso mondo dell'Internet, alle nuove forme di gestione manageriale e delle risorse umane, alle nuove competenze e tipologie nuove di lavoro (Smart working), ....

Le PMI\* sono realtà, seppur di minime dimensioni rispetto alle Grandi imprese, di difficile analisi e studio; infatti, sono semplici nell'organizzazione, spesso la loro catena produttiva è

esile ma originale e il loro giro d'affari molte volte si riduce alla zona nella quale operano (si pensi alla stragrande maggioranza di microimprese), proponendo una visione di breve periodo, che rende però un'ampia flessibilità e affidabilità nel rispondere alla domanda del territorio d'azione. Questa particolarità trova il suo limite nelle proprie capacità: ad esempio se per realizzare un prodotto, la catena produttiva non ottempera ai requisiti di competenze minime, non potrà essere realizzato, richiedendo quindi investimenti per imparare nuove tecniche produttive. La conseguenza di questo meccanismo è che, la possibilità di progredire sia geograficamente sia economicamente, si estingue per via delle lacune manageriali, produttive, digitali e per mancanza di finanziamenti esterni.

In effetti le PMI sono oggetto di varie discussioni: da una parte c'è chi pensa che non riescano a stare al passo con l'evoluzione tecnologica, incapaci di evolversi, e che perciò possano diventare solamente una rimanenza storica che ha sempre caratterizzato l'economia italiana, seppur controcorrente con i dati analizzati precedentemente (si ricorda che contribuiscono per più del 70% del fatturato). Dall'altra parte c'è chi pensa che “è proprio mettendo in gioco tale differenza, che le imprese italiane hanno avuto finora successo nei settori tipici del *made in Italy*, seguendo un percorso di specializzazione che, potenzialmente, non è affatto arrivato al capolinea.” (Preti 2011)<sup>10</sup>.

In questo senso il Covid-19 ha portato necessità per le aziende di dover necessariamente rispondere in modo dinamico e immediato per sopravvivere ai mutamenti socioeconomici che hanno interessato tutti i settori del Paese. In effetti, se da una parte è pur vero che i dati di inizio pandemia (vedi cap.1.3) indicavano una brusca frenata della tendenza delle nascite e un calo violento nel fatturato, dall'altra è pur vero che il virus e le misure restrittive non hanno avuto un impatto negativo in tutti i settori (si pensi all'eCommerce), ma soprattutto ha permesso alle imprese di ottenere del tempo utile per riorganizzare gli assets e le risorse umane aziendali facilitandone l'evoluzione. In merito sono state condotte molte indagini dalle quali, in chiave di lettura totalitaria, possiamo riassumere i bisogni post-Covid delle PMI in:

1. *Innovazione* del modello di business per incrementare la produttività e la competitività;



2. *Internazionalizzazione e diversificazione* per essere resilienti alle dinamiche di mercato e acquisire proattività;
3. *Scala e solidità patrimoniale* per avere minori ripercussioni in tempi di flussi di cassa carenti;
4. *Digitalizzazione* per migliorare l'offerta e coprire dinamicamente la domanda.

Per non risultare fuorviante dall'obiettivo di costruire una visione piena e utile di un archetipo di architettura aziendale che permetta l'utilizzo della tecnica omnichannel, si effettuano approfondimenti riguardo *innovazione e digitalizzazione*.

## **INNOVAZIONE**

Per rimanere competitive ed evitare la recessione produttiva le PMI italiane ritengono necessario, adesso più che mai, rivalutare il proprio modello di business, pianificando o rivisitando nuove e vecchie strategie rileggendole in chiave di crescita e sviluppo (inteso sia come un miglioramento imprenditoriale e interno all'impresa, sia in relazione ai cambiamenti socioeconomici e di mercato). Innovare un piano di business vuol dire elaborare come nuove le sue cinque componenti principali: la *Value Proposition* (il prodotto/servizio offerto), la *Value Segment* (il bacino di clienti), la *Value Configuration* (mix di risorse e attività chiave), la *Value Network* (i partner aziendali) e la *Value Capture* (prezzo e modalità di pagamento). Le strategie di business strutturano il modello rendendosi utili non solo per migliorare la produttività, ma anche la competitività; lo studio di nuove strategie competitive di base migliorano la posizione nella USP (Unique Selling Proposition), che attraverso un'attenta analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) portano miglioramenti nella gestione delle risorse interne (tangibili e intangibili) e quelle esterne (es. partnership), ottimizzando anche il loro approvvigionamento così da incrementare il potere contrattuale con i fornitori. Se si parla di potere contrattuale bisogna far conti anche con l'empowerment del consumatore: si riesamina il bacino dei clienti tramite tecniche come la STP (Segmentation, Targeting e Positioning) riuscendo ad ottenere il Buyer Personas, ossia un modello generico di consumatore al quale dev'essere offerto il prodotto o servizio aziendale.

Innovare non riguarda solo il proprio business, difatti risulta invero il responso delle indagini o non del tutto giusta l'affermazione.

Innovarsi vuol dire anche integrare le tecnologie con la struttura aziendale al fine di creare un vero e proprio ecosistema all'interno dell'azienda, inserendosi “nei processi, nelle relazioni e nelle transizioni”<sup>15</sup> (Sabatini 2021, pag.7); si definisce così la SmartFactory: una struttura ubiqua complessa sia internamente che esternamente di sistemi tecnologici che prevedono una grande varietà di modi di comunicare oltre a una forte interdipendenza tra di essi, dove le persone che interagiscono col sistema hanno il compito di impostare l'intero processo. Ciò che preme spiegare è la caratteristica *ubiqua* che permette a più soggetti di essere presenti fisicamente in luoghi diversi ma digitalmente nello stesso luogo, procurando vantaggi riguardo costi e comodità, diminuendo anche i rischi come la sicurezza dei dati.

L'intera struttura tecnologia è principalmente retta da *software* in grado raccogliere dati, elaborarli in informazioni che saranno distribuite a supporto delle attività aziendali. Per comprendere meglio il loro funzionamento l'esempio lampante in ottica di omnichannel è il CRM (Customer Relationship Management), ossia il software che permette di raccogliere, accumulare, sezionare e gestire le relazioni con i consumatori, creando così un vero e proprio portafoglio clienti. Una grande struttura tecnologica ha quasi sempre a monte un software BI (Business Intelligence) che permette di accumulare i dati provenienti da altri software, analizzarli e integrarli, al fine di identificare opportunità di supporto alle decisioni aziendali.

Le tecnologie purtroppo non sono in buoni rapporti con le PMI, difatti ci si ferma spesso ai falsi miti (come il facile accesso e il basso costo della tecnologia) senza considerare le implicazioni e i benefici. Le tecnologie sono “strumenti abilitanti”<sup>15</sup> (Sabatini 2021, pag.73), cioè permettono di accumulare skills nuove, e potenziano le risorse e capacità di impresa produttive, manageriali e commerciali. Integrare tecnologia significa: sostenere elevati costi (capitale intensive), possedere necessarie capacità e risorse, e applicare un approccio continuativo. Infatti, seguendo la logica di Sabatini<sup>16</sup> (2020, pag.2), questi non possono produrre risultati se non attraverso l'impostazione e il comando dall'essere umano.

## DIGITALIZZAZIONE

Spesso si confonde la fase d'integrazione tecnologica con la fase di digitalizzazione dell'impresa. Se la prima si interessa dell'introduzione e della messa a punto delle tecnologie, diversamente "La digital transformation riguarda i cambiamenti che le tecnologie digitali possono determinare nel modello di business di un'organizzazione"<sup>16</sup> (Sabatini 2021, pag.44). "Contrariamente alla credenza popolare, la trasformazione digitale riguarda meno la tecnologia e più le persone. Puoi praticamente acquistare qualsiasi tecnologia, ma la tua capacità di adattarti a un futuro ancora più digitale dipende dallo sviluppo della prossima generazione di competenze, colmando il divario tra offerta di talenti e la domanda a prova di futuro del tuo potenziale e quello degli altri."<sup>11</sup> (Frankiewicz B. and Chamorro-Premuzic T., 2020).

"Lo sfruttamento e l'integrazione delle tecnologie digitali spesso interessano ampie parti delle aziende e addirittura oltrepassano i loro confini, influenzando su prodotti, processi aziendali, canali di vendita e catene di approvvigionamento. I potenziali vantaggi della digitalizzazione sono molteplici e includono, tra gli altri, aumenti delle vendite o della produttività, innovazioni nella creazione di valore e nuove forme di interazione con i clienti. Di conseguenza, interi modelli di business possono essere rimodellati o sostituiti."<sup>12</sup> (Matt C. et al., 2015).

La principale sfida sta nell'adozione delle tecnologie rappresentata dalle 4 fasi principali della trasformazione, che Sabatini<sup>16</sup> (2021, pag.47) in relazione allo studio di Marinelli<sup>19</sup> (2020), ribadisce in:

- *Digital Awareness*: fase di consapevolezza delle tecnologie digitali e delle opportunità di business;
- *Digital Enquirement*: fase di approfondimento delle tecnologie e aumento della sensibilità sull'adozione tecnologica;
- *Digital Collaboration*: fase di interazione con gli stakeholder per soluzioni tecnologiche da implementare;
- *Digital Trasformation*: fase di avvio dei processi di adozione delle nuove tecnologie.

La Digital Trasformation, a sua volta, è un processo incrementale che termina con la totale trasformazione digitale; le principali tecnologie interessate sono racchiuse nell'acronimo S.M.A.C.I.T., ossia *Social Media, Mobile, Analytics, Cloud Computing e Internet of Things*, che non sono la strategia ma gli strumenti adottati al fine strategico. Le fasi della Digital Trasformation<sup>16</sup> (Sabatini 2021, pag51) secondo lo studio di Kreutzer, Neugebauer e Pattloch (2017)<sup>20</sup> sono 4 e sono:

- *Fase sperimentale*: applicazioni sporadiche dei social media, piccole aree dell'organizzazione iniziano ad inserire delle competenze digitali ma non vi è né un budget specifico, né del personale dedicato;
- *Creazione delle "Isole Digitali"*: applicazione regolare dei social media, ancora gestiti come entità separata, manca una strategia ma è stanziato un budget limitato. In questa fase le isole continuano a lavorare autonomamente;
- *Creazione di Soluzioni Digitali*: viene sviluppata una strategia aziendale e vengono fissati obiettivi da ottenere tramite social. Vengono fissate le KPI strategiche e vengono stanziate persone e budget consistenti allo sviluppo delle attività;
- *Trasformazione dell'intera impresa*: viene costituita la Digital Value Chain e la digitalizzazione è presente in tutti i reparti. Il bacino clienti è gestito tramite una visione totalitaria dei canali di distribuzione

Come la fase di introduzione tecnologica, il processo di adozione ha enormi barriere che possono ostacolarlo (ad esempio alti costi di implementazione, cambiamenti radicali richiesti nei processi e nell'organizzazione, necessità di nuove competenze, mancanza di consapevolezza rispetto le proprietà delle Tecnologie Digitali, manca di infrastrutture...).

In conclusione, se è vero il discorso condotto da Preti, la maggior differenza dell'economia italiana rispetto a quella di qualsiasi altro Paese, risiede nella numerosità delle PMI e nel prodotto di qualità *made in Italy*. Altresì sarebbe banale ripetere che la differenziazione e la qualità sono le caratteristiche distintive cardine di qualsiasi proposta di valore, e a questo punto risulterebbe facile chiedersi: perché allora quella parte dell'economia italiana formata da piccole e medie imprese non riesce ad avere successo nel mercato internazionale? Le

risposte sono molteplici ma ciò che spicca in risalto è la difficoltà nel rimanere al passo con i tempi dell'evoluzione tecnologica; infatti, tanto più quest'ultima progredisce tanto più è la differenza tra le imprese italiane e quelle estere, come se quelle nazionali vivessero un momento di stasi perenne.

La realtà racconta una storia diversa, infatti per ora l'innovazione rimane un'utopia per la maggior parte delle imprese; da un'indagine condotta da Deloitte, una tra le più grandi realtà internazionali sui servizi di Assurance, Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory, Tax e Legal, in collaborazione con Intesa Sanpaolo e Confindustria, risulta che "6 PMI su 10 ritengono di dover intervenire sul proprio modello di business, ma meno del 40% delle aziende intervistate dichiara di aver chiaro come farlo"<sup>11</sup>. Seppur vero risultino dati spiazzanti, le risposte viaggiano però in concorrente poiché si rileva una sentita responsabilizzazione e ottimo sentimentalismo imprenditoriale, volto finalmente a raggiungere i livelli di specializzazione che Preti aveva già profetizzato.

Nella lettura dei prossimi capitoli è necessario tenere ben presente le spiegazioni effettuate, poiché ogni argomento approfondito è strettamente legato all'utilizzo dell'omnichannel nelle PMI.

## CAPITOLO 2: OMNICHANNEL NELLE PMI

### 2.1 L'OMNICHANNEL EXPERIENCE

La storia insegna che, se si prendono grandi archi temporali di riferimento, difficilmente assistiamo ad un'epoca di stasi, in cui non si osservano cambiamenti in nessun ambito di vita quotidiana. La vita è in continua evoluzione e rivoluzione e la risposta dell'uomo è sempre quella di adattarsi e adattare ciò che ha a disposizione (tramite l'apprendimento continuo di nuove skill), per soddisfare l'esigenza primaria e naturale di sopravvivere e l'esigenza secondaria di “vivere al meglio delle disponibilità”.

La nostra epoca di passaggio è segnata forse da più rivoluzioni che evoluzioni di vita quotidiana: eventi naturali come il Covid-19, eventi politici come i conflitti tra Russia e Ucraina, da eventi digitali come la creazione del Multiverso, eventi finanziari che segnano l'ascesa delle monete virtuali come il Bitcoin. Sono solo alcuni esempi di tanti altri eventi che stanno profondamente cambiando gli stili di vita dei cittadini in ogni parte del mondo. Se quindi sopravvivere al meglio è l'istinto naturale dell'uomo, così a ogni conseguenza si risponde con un adattamento, ed è così che si assiste alla nascita dei cosiddetti *Megatrend*: “mutamenti strutturali e globali della società che producono effetti duraturi sui comportamenti di consumo”<sup>17</sup> (Acuti et al. 2018, p.113).

Internet è il megatrend per eccellenza, che insieme alla esponenziale crescita delle tecnologie e del loro utilizzo, dall'ultimo decennio stanno indebolendo il muro di confine tra il mondo fisico e il mondo digitale e più che debolezza del canale fisico, bisognerebbe contrassegnare la forza del canale digitale, che agli occhi della società risulta sempre più valido in quanto ricco di benefici. L'interconnessione minimizza le distanze e rende istantaneo l'accumulo delle informazioni, facendone aumentare il loro valore e reperibilità: la disponibilità di interi set di prodotti rende ancora più complessa la loro scelta nel momento dell'acquisto, e aumenta le difficoltà per le imprese di farsi strada nel mercato, accrescendo la competitività.

In questo contesto si inserisce l'*Empowerment* del consumatore, ossia “il processo con cui il consumatore acquisisce consapevolmente livelli crescenti di potere nei confronti delle

imprese, grazie al quale è in grado di esercitare un maggiore controllo nell'ambito dei processi di acquisto e consumo"<sup>17</sup> (Acuti et al. 2018, p.120).

Ma se da una parte il consumatore si ritiene sovrano nelle modalità d'acquisto e consumo, dall'altra queste sono notevolmente influenzate dalle molteplici disponibilità di offerte di prodotti e servizi sempre più simili e varie. Inoltre, il periodo di contesto non aiuta: la difficoltà di imparare linguaggi diversi relativi al mondo fisico e online (es. l'utilizzo di un social) e le troppe fonti miste di apprendimento e d'informazione (es. per un adolescente il sistema scolastico e community online), formano un quadro che offre poi spunto per capire quanto possa essere difficile per l'individuo moderno costruire dei valori e principi solidi; infatti, si parla di *spersonalizzazione dell'identità* che rende debole e quasi discutibile l'empowerment di cui già accennato.

In una ragnatela d'offerte di prodotti e servizi ciò che fa notevole differenza, forse più delle diverse tecniche di marketing, è l'effetto esperienziale del consumo. Sono gli anni in cui si perdono punti di riferimento e si interagisce con le troppe influenze fin dalla giovane età, un copia e incolla di azioni che spesso, procedendo per nuove esperienze, portano a domandarsi sulla propria personalità, se questa è davvero originale e/o nuova, o è un qualcosa di già ripetuto precedentemente.

In questo senso le imprese, visto l'indebolimento del loro potere a favore del consumatore e le difficoltà di quest'ultimo, hanno dovuto far fronte e rinnovare il proprio business model e la value proposition, passando dal *far adattare l'acquirente* all' *adattarsi all'acquirente*, sfruttando ciò che lo fa sentire unico e non ripetibile dagli altri: l'effetto esperienza.

L'esperienza non è da considerarsi per il consumatore solo come la valutazione e l'analisi di un singolo evento, ma può essere anche fattore intrinseco al prodotto o servizio stesso, ossia inteso come valore aggiunto sia fisico sia nelle modalità di utilizzo dello stesso. Si adotta in questi casi il termine di *Marketing Esperienziale* che possiamo approssimare nella definizione: l'utilizzo di tecniche di marketing e manageriali basate sull'effetto esperienza, ossia vivere eventi significativi, al fine di catturare l'attenzione del cliente per condurlo non solo all'acquisto, ma alla fidelizzazione del prodotto. La *customer experience management* di conseguenza mira "a rendere (potenzialmente) ogni momento di contatto fra impresa e

clientela di riferimento (a partire dalla customer care) un “episodio” di un’esperienza nel suo complesso soddisfacente e arricchente”<sup>17</sup> (Acuti et al. 2018, p.258), cercando di eliminare dall’esperienza effettuata qualsiasi effetto negativo, creando un forte sentimentalismo positivo verso il valore offerto.

Il quadro descritto porta quindi a riconsiderare il ruolo del marketing tradizionale, il valore del prodotto fa spazio al valore del cliente, le modalità di contatto con quest’ultimo si moltiplicano esponenzialmente, mutano le esigenze e le modalità di consumo del consumatore, nascono nuove tecnologie di raccoglimento dati e della loro analisi, selezione e deposito, si abbassano i costi di produzione e si ampliano di costi di ricerca e marketing così da aumentare esponenzialmente la competitività. La conseguenza logica più veloce porta a pensare che offrire più volte lo stesso prodotto o servizio attraverso più canali, provochi un dispendio energetico ed economico troppo elevato; il filone di pensiero è quello di trovare una soluzione che unisca tutte le particolarità appena descritte, trovare una nuova tecnica che possa, col minimo dispendio di energie, risorse, tempo e denaro, soddisfare il consumatore, portandolo però non solo all’acquisto bensì alla fidelizzazione al brand e/o prodotto/servizio. La risposta più veloce ed efficace è la creazione di una sorta di percorso (più semplice possibile), che in qualche modo conduca il cliente a percorrere digitalmente e fisicamente i canali di comunicazione, creando un’esperienza unica in grado di provocare sentimenti positivi nella percezione del prodotto e/o servizio, in modo tale da evocare un particolare attaccamento sentimentale.

Ciò che è stato appena descritto brevemente non è altro che la tecnica di marketing che da qualche anno a questa parte si propone come decisiva e trainante nella risoluzione dei problemi: l’Omnichannel Marketing.

L’*Omnichannel Marketing* si può definire come la valutazione, progettazione e gestione sinergica dei canali d’impresa che, attraverso un’esperienza seamless che va dall’acquisizione alla fidelizzazione, aumenti il valore del cliente. La definizione è dunque meritevole di una spiegazione più dettagliata, in quanto nessuna parola è stata lasciata al caso:



- Per *valutazione, progettazione e gestione* si intende la necessità iniziale di dover valutare quali canali utilizzare, ossia quelli che (potenzialmente) raggiungono il numero più elevato di clienti. Il passo successivo è progettare i canali distributivi, di transazione e di comunicazione per creare integrazione (a differenza del marketing tradizionale, per il quale venivano percepiti come distinti), con conseguenza nella gestione che implica la supervisione e il controllo degli andamenti nel corso del tempo (si veda Sabatini 2021, pag. 158)<sup>16</sup>;
- La *sinergia* è l'attività simultanea di tutti i canali al fine di provocare uno stesso effetto: il percorso d'esperienza per il cliente. Cambia radicalmente il punto di vista, non è più una scelta fra diversi canali, né combinazione tra più canali, ma è la loro integrazione che crea un'architettura perfetta che regge tutto il sistema, dove ogni canale comunica e si completa con l'altro;
- L'esperienza dev'essere *seamless*, ossia più fluida, semplice e indipendente possibile, per guidare il cliente assecondando le sue esigenze. È facile perdersi in un bicchier d'acqua quando si deve gestire un ampio sistema in cui qualsiasi parte è in relazione con l'altra; perciò, l'obiettivo in questa fase è ottimizzare l'esperienza per il cliente, adattandosi a ciò che richiede;
- *Dall'acquisizione alla fidelizzazione*, perché il percorso che il cliente è portato a seguire inizia dalla consapevolezza dell'esistenza del marchio e non finisce nel momento dell'acquisto. L'obiettivo è seguire il cliente anche dopo l'utilizzo del prodotto e/o servizio, creando una sorta di legame che lo fidelizza al Brand (si pensi all'importanza dell'esperienza vissuta dal consumatore in questa fase);
- Il *valore del cliente* delinea l'orientamento visivo dell'omnichannel. Si è parlato che l'impresa deve oramai adattarsi in modo proattivo al cliente, in quanto non è più sufficiente oramai colmare solo i suoi bisogni (ruolo dell'esperienza), quindi il consumatore sale al primo posto sul podio mettendo quasi in secondo piano il prodotto e/o servizio. Si parla di "orientamento cliente-centrico" poiché la struttura e la strategia gira attorno al cliente;

L'esempio calzante e poco originale è Zara, la compagnia spagnola famosa nel settore del fast fashion, che prima di tutti ha abbattuto il muro tra online e fisico, rendendo disponibile al cliente la possibilità di poter scegliere capi (anche con visuale 3D entrando virtualmente in negozio), acquistare i capi desiderati, selezionare il metodo di pagamento più opportuno (anche alla consegna) e scegliere le modalità di spedizione (come a casa o in negozio). Altro esempio è la possibilità, tramite una sola app, di prenotare il parcheggio all'aeroporto, il volo, il posto sull'aereo, le modalità di trasferimento del bagaglio e il trasferimento fino all'hotel. Come propone Sabatini (2021, pag.175)<sup>16</sup> in un titolo di una sua slide potremmo a questo punto siglare il metodo omnichannel in "*one fits all*", ponendo la domanda: in che modo è possibile integrare tutti i componenti come a formarne uno solo?

Costruire l'esperienza omnicanale vuol dire impiegare tanto tempo, energie e strumenti digitali; infatti, precedentemente si è parlato di come la tecnologia promuove un nuovo tipo di marketing e di quanto questa possa essere importate per progredire, inseguendo il futuro rinnovandosi e restando al passo con i tempi e con la competitività. Seguendo lo studio di Sabatini (2021, pag. 177)<sup>16</sup>, la realizzazione, infatti, prevede *raccolta e integrazione dei dati*, *l'attribuzione dei risultati ai canali*, *la pianificazione di strategie di marketing* e *il monitoraggio del lavoro* attraverso l'utilizzo di software specializzati, che dotati di intelligenza artificiale, sfruttano algoritmi in grado di fornire, analizzare e categorizzare informazioni. L'esempio molto diretto per comprendere meglio è l'utilizzo di siti come l'ISTAT o G-TRENDS che provvedono a fornire dati, che poi si elaborano e analizzano tramite software come CRM, ERP e tanti altri (che integrati dispongono di comunicazione dati), categorizzando quelle che oramai sono diventate informazioni, pianificando dunque una strategia (es. Seo e Sem) e imputando infine i risultati ai canali come Social Media e Siti Web. Alla fine, spetta il compito di monitoraggio e analisi dei primi risultati con software di Business Intelligence in grado di accumulare il tutto e analizzare le possibili mosse successive.

La fase fondamentale che non concede margine di errore è quella della *pianificazione dei touchpoints*, ossia la fase di creazione della mappa che il consumatore è portato a seguire. È infatti qui che si ritrova la sinergia precedentemente spiegata, nella quale i canali

comunicano tra loro, scambiandosi dati e informazioni che grazie alle tecnologie (alcune appena citate con gli esempi) permettono la giusta fruizione dell'intero sistema. Infatti, i touchpoints sono punti di contatto tra l'impresa e il consumatore, quindi momenti ed episodi che l'impresa deve sfruttare per acquisire il cliente, portarlo all'acquisto e fidelizzarlo al prodotto e/o al marchio. Tra un'esperienza e l'altra l'attività di marketing rileva i *Cold Calling*, ossia potenziali clienti ma che ancora non si conoscono, e gli *Hot Lead*, persone interessate al prodotto o servizio che sarebbero pronte ad acquistare ma che ne sanno ancora ben poco. Il percorso non è però lineare, bensì discontinuo e molte volte iterativo, perciò, spesso è difficile ricostruire lo storico del consumatore compiuto per arrivare all'acquisto. Di conseguenza assume rilevante importanza il monitoraggio e il *nurturing* che permette di inseguire il cliente e nutrirlo attraverso tecniche di marketing, come le campagne di Remarketing (online e offline), Re-Call, Discount, Free Trial<sup>16</sup> (Sabatini 2021, pag.168) e molte altre. A questo punto ciò che manca per completare un primo quadro iniziale è la modalità di coinvolgimento del cliente nell'esperienza<sup>16</sup> (come spiega la slide di Sabatini 2021, pag. 173): la stimolazione *sensoriale* (es. design e immagini), *emozionale* (es. comunicare valori edonici e attrattivi), *intellettuale* (es. storia del marchio, valore aggiunto e informazioni generali), *sociale* (es. empatia e fiducia), *simbolica* (es. valori identitari e personalizzanti), *funzionale* (es. usabilità, complessità e utilità) e *comportamentale* (es. attività e interazione)

Ma quali sono i principali mezzi che vengono utilizzati? Possiamo sintetizzare che qualsiasi strumento è importante tanto quanto l'altro, dipende infatti dal contesto e dagli obiettivi ai quali ci si riferisce: le tecniche di marketing hanno una moltitudine di fini, molti sono secondari e ogni step è fondamentale, tutto deve funzionare al meglio delle possibilità, di conseguenza ogni mezzo, che perviene a un determinato fine, vive di una sua utilità propria.

Si selezionano quindi:

- *Touchpoints*
- *Sito Web e Social*
- *SEO e SEM*
- *ShowRooming e WebRooming*

- *Customer Care e Service Care*
- *Loyalty Programs e Community*

La selezione è stata effettuata tenendo conto del focus che si può ricavare dal titolo della tesi “prospettive di utilizzo nelle PMI”. L’approfondimento sulle caratteristiche aziendali delle PMI nei precedenti capitoli non è lasciato al caso, gli strumenti citati sono infatti necessari per implementare e potenziare alcune caratteristiche come Customer Care, Service Care e Siti Web (a volte anche assenti) e per inserire invece caratteristiche e skill nuove come la mappa dei touchpoints, precedentemente accennata, il Sem e Seo e Loyalty Programs (la maggior parte delle volte assenti).

La spiegazione dell’utilizzo della tecnica dell’omnichannel e quindi dei suoi strumenti è lasciata ai prossimi capitoli, che spiegano brevemente la teoria di ognuno affiancata dalla pratica riportata nel caso studio “DiBerardino Pelletterie s.n.c.”, in modo tale da formare una comprensione complessiva.

## **2.2 STRUMENTI E STRATEGIE DELL’OMNIHANNEL PER LE PMI**

Come è stato appena accennato il capitolo illustra in che modo la strategia omnichannel può essere applicata nelle PMI, rilevando quindi i benefici che si possono ottenere dagli sforzi sostenuti dall’impresa, ottimizzando la struttura aziendale e incrementando nel complessivo la tecnologia, le skills, il fatturato e il giro d’affari (anche internazionalizzando il marchio). Per comprendere meglio gli esempi pratici, bisogna prima fare brevemente qualche premessa sul case study portato in esame.

L’azienda “DiBerardino Pelletterie s.n.c.” è una piccola impresa formata da circa 20 dipendenti che nasce agli inizi degli anni 60’, specializzandosi nel mercato pellami del made in Italy, fanno delle tecniche di manifattura e dell’eleganza classica il loro fattore distintivo e della borsa medico il suo prodotto principale. L’attività acquisisce successo allargando il suo giro d’affari e il suo portafoglio prodotti, tanto che alcune richieste arrivavano perfino dal nord Europa e al Giappone, anche se l’impresa non riuscirà a restare sull’onda. Verso il 2010 perde gran parte del giro ridimensionandosi al suo territorio, anche

se non mancheranno i clienti fedeli che continuano tutt'ora a riconoscere all'azienda l'innata passione e qualità. Solo nel 2017 si assiste all'apertura al pubblico di un suo sito internet, cercando di riprendere la strada che aveva precedentemente percorso, ritrovando anche vecchi clienti che avevano perso i contatti; inserisce, nel contesto internet, anche la vendita online utilizzando l'e-commerce per acquisire maggiore clientela e gestire meglio gli ordini (ma che non è mai stata gestita sufficientemente).

È facile intuire che il principale problema che si riscontra è quello che già abbiamo analizzato teoricamente e statisticamente, cioè la mancanza di innovazione, o meglio la difficoltà o disinteresse del restare al passo. L'unica postazione fisica delocalizzata in un piccolo paesino in Abruzzo, che né possiede una propria vetrina né è affacciata su una via frequentata quotidianamente, assieme al ritardo nella creazione di uno spazio internet che rende ancora più difficile il contatto azienda-cliente, e la mancanza di una strategia pubblicitaria isolando l'azienda dalla competitività, hanno impattato negativamente e violentemente sulle difficoltà già esistenti.

Il piano di marketing progettato per l'azienda ha l'obiettivo di generare awareness (riallargando nuovamente il giro d'affari) e aumentarne di conseguenza il fatturato, stavolta facendo ciò che dovevano aver già fatto negli anni 2000, ossia rinnovando il business model e utilizzando strategie di marketing digitale e fisico.

Sono state prima effettuate ricerche di mercato che hanno permesso di studiare la fattibilità delle due linee: Borsa medico (il prodotto che da sempre caratterizza l'azienda) e le Borse freelance (prodotto scaturito da alcune ricerche di mercato). Il business model è stato però rivoluzionato poiché ha assistito alla diminuzione del portafoglio prodotti, lasciando appunto solamente il prodotto caratteristico, mentre l'altra linea è stata completamente ideata da zero.

Prima di tutto sono state pianificate le *linee di intervento* impostando degli *obiettivi*, successivamente sono stati selezionati tutti gli *elementi chiave* già posseduti e che fanno la differenza (es. storia e filosofia aziendale, la qualità, la catena produttiva, l'esperienza nel settore...) per poi analizzare *dove migliorare* e in che modo, quindi le *modalità*. È stata perciò progettata una strategia di marketing procedendo per il seguente schema in modo

cronologico: *idea, ricerche di mercato, strategia di segmentazione, posizionamento, analisi della situazione attuale, percorsi di acquisto e fidelizzazione.*

Saltando la parte delle ricerche di mercato, dell'analisi del prodotto e della formazione del prezzo, nei seguenti sotto-capitoli verranno analizzati solo gli strumenti prima elencati tenendo il focus sull'obiettivo principale della tesi.

### **2.2.1 Customer Journey: il cliente tra i Touchpoints**

Come è stato già definito, l'orientamento cliente-centrico si pone come soluzione all'esigenza del cliente di vivere emozioni uniche, idealizzando delle vere e proprie customer experience attraverso l'utilizzo del marketing omnichannel. Per realizzare l'intento si utilizza la tecnica del *Customer Journey Mapping*: "processo di ricerca sul consumatore, basata su raccolta ed analisi dei dati, che mira a individuare tutti i momenti di interazione con l'impresa, che possono essere online (visita siti web, social media, advertising online, ecc.) ed off line (negozi, radio, TV, ecc.), alcuni gestiti direttamente dall'impresa (per es. pubblicità, sito web), altri da soggetti terzi (punti di vendita dei distributori, opinioni sui social network, ecc.). Il fine è descrivere il percorso del cliente target, assumendo il suo punto di vista"<sup>16</sup> (Acuti et al. 2018, p.80), realizzando un'esperienza iterativa e unica.

Ogni qual volta che il cliente interagisce con l'azienda, utilizza un touchpoint che corrisponde a una fase della mappatura; le tappe fondamentali sono:

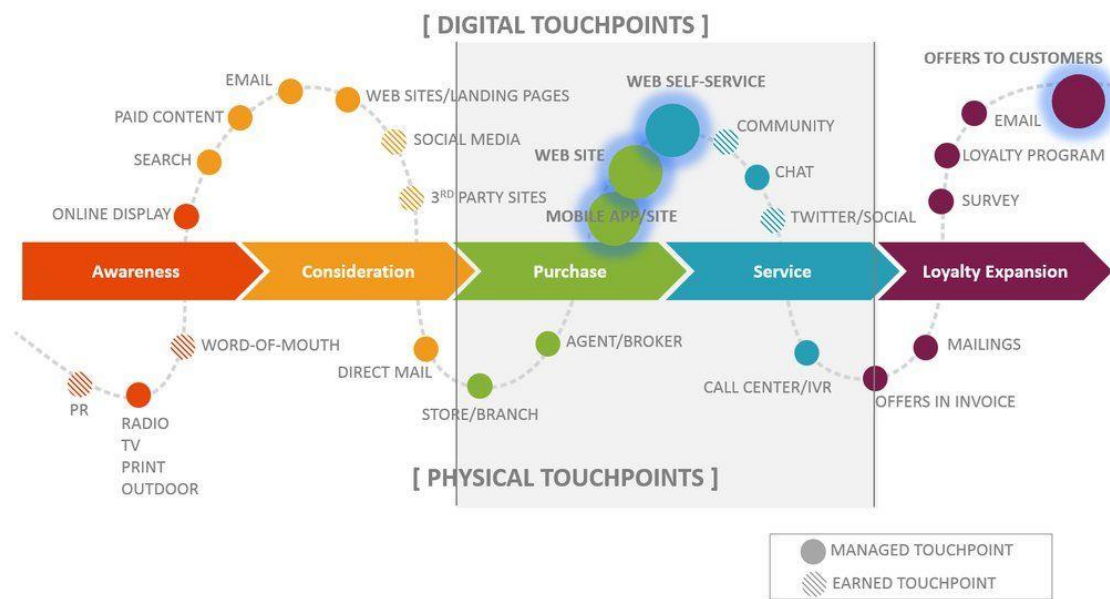
- *Awareness* corrisponde al momento in cui il cliente viene a sapere dell'esistenza dell'azienda, ma che ancora non può crearsi una prima impressione, poiché non ha né ha mai acquistato informazioni. In questa fase è importante raggiungere il giusto bacino di clienti che ha bisogno (o che ancora non pensa di averne) del prodotto o servizio dell'impresa. Si utilizzano mezzi come la Tv, Internet, la radio o il migliore di tutti il W-O-W (Word-Of-Mouth, ossia il cosiddetto passaparola);
- *Consideration* è la fase in cui il cliente realizza per un attimo di averne bisogno e comincia ad acquisire informazioni, formando un primo immaginario scaturito dalle

emozioni che razionalizza. La prima impressione e l'accumulo selettivo di informazioni provoca il posizionamento della proposta di valore aziendale nel paniere di prodotti e servizi, nel quale sono contenuti anche quelli delle altre imprese. Si utilizzano mezzi di ottimizzazione della ricerca come Search Engine Optimization o il Search Engine Marketing, il Sito Web e i Social, E-mail e contenuti pubblicitari online. L'obiettivo è abbattere la competitività azzerrando le esigenze del cliente (serve perciò uno studio più approfondito sul prodotto e sul consumatore);

- *Purchase* è il momento dell'acquisto che può avvenire per diverse modalità e luoghi fisici e on line. In questo caso i touchpoint corrispondono ai luoghi di interazione che possono essere: Sito Web, Store fisico, Agente di vendita, App mobile e molti altri. Diversamente le modalità corrispondono a come può acquistare il cliente ed è qui che entra in gioco la sinergia dei canali grazie ai servizi (es. l'acquisto online e il ritiro in negozio, lo Showrooming e il Webrooming, ...); entrano nella categoria anche le tipologie di pagamento (es. scelta tra le carte di credito, servizi di terzi come Satispay, alla consegna, ...). È necessario prestare la massima attenzione nella pianificazione e gestione del pagamento, deve essere il più fluido e semplice possibile;
- *Service* concede attenzione al cliente e permette di rimanere una costante nel suo paniere. Attraverso campagne di Re-Marketing si può continuare a essere presenti ricordando della nostra esistenza. Si utilizzano Community, Social e influencers, servizi sul Sito Web, re-marketing e-mail (es. "rimani aggiornato con le nostre news" o "iscriviti alla nostra newsletter"). Bisogna però prestare attenzione nel non risultare "pesanti" o "stressanti" nell'inseguire il cliente, creando i migliori mix di offerte o proposte che al meglio possono soddisfare le esigenze, riuscendo a migliorare il passaggio alla prossima fase;
- *Loyalty* è quindi il passo successivo, il momento in cui il cliente concede la sua fiducia, e realizza che solo con la proposta di valore di quella impresa può realmente soddisfarsi. La soddisfazione a questo punto non risulta solo materiale, non si ferma

più al suo utilizzo, ma diventa intrinseca al marchio stesso; il sentimento positivo pervade il cliente che continua selettivamente a smarcarsi dalla competitività e a desiderare quel prodotto o servizio in particolare. Per raggiungere questo livello l'impresa deve gestire bene il passaggio legato alla fidelizzazione e il *nurturing*, cioè la fase in cui deve continuare a procurare attenzioni per non perdere la fiducia nel cliente. Come? Programmi e offerte ad-hoc, tessere fedeltà, programma a punti, regali o premi di fiducia. In conclusione, l'azienda deve creare un rapporto personale e nutrirlo.

**Figura 4 Descrizione del Customer Journey Mapping**



Fonte: *elaborazione di Interaction Design Foundation, (2016). UX Design Courses & Global UX Community [online]. The Interaction Design Foundation. Disponibile da: <https://www.interaction-design.org/>*

Il customer journey è però un'esperienza iterativa e non lineare, il cliente può spaziare da un punto all'altro della mappa, soprattutto se non pianificata e gestita bene. È perciò di fondamentale importanza il monitoraggio che permette di tenere sempre sotto vigile occhio la posizione del consumatore. In aggiunta alle difficoltà si riscontra la differenza tra i



*managed* ed *earned* touchpoints: il primo è quello gestito dall'azienda, può modificarlo quando e come vuole (Tv e Radio, Sito Web, Seo e Sem, Social, Store fisico e online, ...) a differenza del secondo che è quello "acquisito", ossia che non si può controllare ma solo monitorare (Word-Of-Mouth). Se si legge la Figura 4 in modo orizzontale, si nota che le fasi (in colore diverso) fanno da divisori tra i touchpoints fisici (in basso) e on line (in alto) e si denota immediatamente la quantità di esempi di quelli on line rispetto agli altri; la conseguenza logica riporta al discorso sull'importanza della dotazione tecnologica, che appunto non riguarda solo upgrade fisici di produzione, perciò è facilmente intuibile la quantità di sforzi superiore di una PMI non dotata di strumenti tecnologici e digitali all'avanguardia.

Da adesso in avanti si analizzano i mezzi che permettono l'interazione tra l'impresa e il cliente, tenendo sempre in mente la modalità di lettura cliente-centrica.

### **2.2.2 Il ruolo della comunicazione: Sito Web e Social**

Forse attribuire il ruolo della comunicazione solo al Sito Web e ai Social può sembrare troppo forzata, ma se si pensa alle dotazioni di una PMI, ci si rende subito conto che non si hanno a disposizione la stessa varietà e quantità di strumenti o mezzi di una Grande Impresa. Bisogna tener conto che la maggior parte sono Micro e Piccole Imprese, molte di queste ancora non tecnologicamente evolute, anche perché mancano di molte skills. Il ragionamento è quindi coerente con la dichiarazione del titolo, in quanto Sito Web e Social sono le fondamenta della comunicazione digitale, o meglio sono gli strumenti necessari per poter comunicare nella società odierna e per restare al passo con i tempi.

Ovviamente sarebbe più facile inserire il Sito Web con il capitolo inerente alle tecniche del Seo e Sem, ma il punto di vista che si vuole adottare vede nel Sito Web una componente "social" propria di un'impresa.

In effetti, questo è l'unica fonte sicura dove accumulare informazioni sulla proposta di valore che il cliente valuta per l'acquisto (influenza maggiore può derivare solo dal Word-Of-Mouth attraverso, ad esempio, la sezione commenti) e per di più è anche strumento di E-Commerce per la vendita on line. Pertanto, è fondamentale assicurare un'ottima fruizione,

semplice e veloce, poco elaborata, così da creare un percorso seamless d'utilizzo, continuando a mirare la visione cliente-centrica. Essendo l'unica fonte sicura, si deve informare al meglio il visitatore del sito e per farlo bisogna comunicare chi è l'azienda in modo efficiente ed efficace: si selezionano le informazioni principali attraverso le parole chiave che al meglio la descrivono, per poi creare una piccola presentazione nel layout iniziale del sito, comunicando fiducia e curiosità. L'aggiunta di CTA (Call-To-Action, ossia pulsanti che con un click permettono il trasferimento in un'altra pagina) vengono d'aiuto per collegare meglio i layout secondari del sito, rendendo più veloce e facile la lettura. È essenziale in un'altra pagina raccontare meglio la storia aziendale, spiegando la filosofia con la quale pratica l'attività, perché in fin dei conti, spesso, è proprio questa la caratteristica che permette molto meglio la distinzione nella competitività.

Per catturare meglio l'attenzione e far in modo che si riconduca più velocemente il sito al prodotto, è conveniente utilizzare le stesse peculiarità contenute nel marchio come il font e il colore. Rilevante è l'utilizzo di immagini e video che aiutano alla scelta, indirizzano la mente del consumatore più su un prodotto rispetto all'altro, influenzano l'immaginario del cliente che è fatto essenzialmente di aspettative future. Novità in questo senso sono le tecniche di visualizzazione 3D sia del prodotto, sia del negozio fisico.

L'azienda DiBerardino possiede attualmente due Siti Web, mal gestiti e difficilmente collegati, uno che introduce all'azienda e l'altro che funziona da e-commerce. Si può ben capire che il consumatore risulti molto spaesato nel navigare tra i due, senza riuscire dunque a darsi una visione totale di cosa stia acquistando. Le linee di intervento vogliono semplificare il tutto, riunendo i due siti per formarne uno solo, ristrutturando di conseguenza il layout principale: in che modo? L'idea è formare un percorso che guidi il consumatore nella navigazione, permettendo con pochissimi minuti di conoscere la realtà aziendale. L'introduzione delle CTA, permetteranno di velocizzare le tappe, trascinando subito il cliente in diverse sezioni del sito come nell'e-commerce, posizionato in una sezione interna al sito a differenza dell'attuale divisione, di cui già discussa e dovrà essere ristrutturato con le categorie di prodotto, rendendo veloce ma soprattutto facile lo scorrimento e la ricerca.

I social, diversamente dal Sito Web, funzionano sia da ponte per gli altri canali in adozione sia da generatore di contenuti, awareness e W-O-M. L'utilizzo di una pagina social per ogni piattaforma online contribuisce alla presenza geografica nel digitale, mentre l'utilizzo degli strumenti pubblicitari (spesso offerti dai social stessi), contribuiscono ad apparire più facilmente sulla homepage degli utenti. Interessante è il ruolo degli influencers che sponsorizzano i prodotti e sono molto più efficaci, in quanto hanno il potere di catturare selettivamente e attivamente l'attenzione dell'utente che in qualche modo sente di fidarsi della persona che segue e ascolta quotidianamente. Inoltre, c'è la possibilità in alcuni canali social, come Instagram, di inserire CTA (es. l'ormai rinominato "swipe up"), che permettono di linkare direttamente il sito di provenienza del prodotto, aprendo l'e-commerce che è sempre pronto per un acquisto diretto. Il problema risiede nel costo e nella scelta: selezionando un influencer si seleziona un limitato bacino di utenti, che spesso risulta omogeneo per qualche caratteristica (es. per un cantante hip-hop, la maggior parte degli utenti saranno accumulati dalla caratteristica di ascoltare hip-hop); ovviamente un influencer di una certa fama richiede una certa somma di denaro per la sponsorizzazione, a differenza di influencer "minore" ma potenziale.

Per DiBerardino l'opzione social è fondamentale per la linea di prodotto Borsa Freelance: l'idea di fondare la linea tramite il lancio di una Community valorizza ulteriormente l'utilizzo dei social, dove uno risulterà quello di lancio del prodotto, mentre gli altri sono utilizzati da ponte, instaurando un meccanismo tale da creare una sorta di centro gravitazionale, senza disperdere digitalmente la Community.

### **2.2.3 SEO, SEA e SEM: l'ottimizzazione della ricerca**

Per abbattere la concorrenza, risultare più competitivi e raggiungere il bacino di clienti analizzato, si utilizzano strumenti di web marketing, i principali sono: SEO e SEM.

Il Search Engine Optimization (o più semplicemente SEO) è la tecnica che permette di migliorare il posizionamento (o *ranking*) di un sito web sui motori di ricerca, generando l'aumento del volume di traffico e migliorando il posizionamento nelle SERP (Search

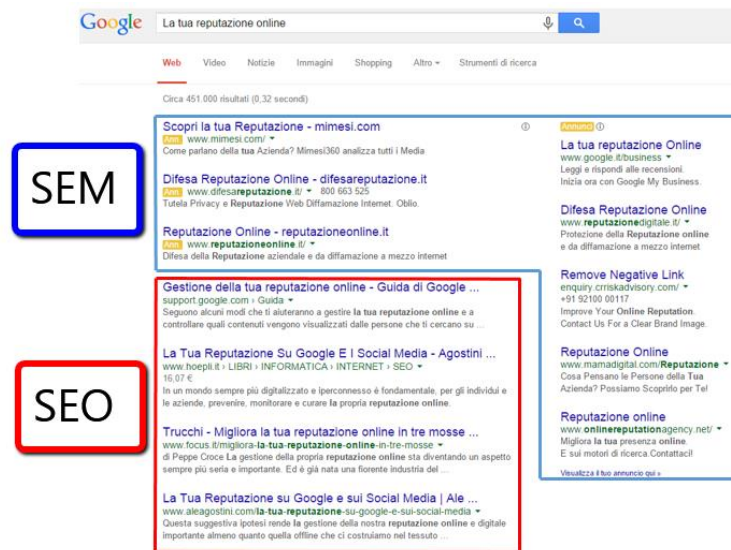
Engine Results Page, ossia la pagina dei risultati del motore di ricerca). Entrando nel particolare, nel momento di ricerca, l'intento del browser è quello di fornire risposte il più pertinenti possibili alla *query* (la domanda posta dall'utente) e per riuscirci si sfruttano dei *bot* che analizzano e successivamente scelgono le parole e frasi pertinenti alle *keywords* (parole chiave contenute nella query). Le competenze in questo caso riguardano la l'analisi e la ricerca delle migliori e più utilizzate keywords, in modo tale che impostandole per la ricerca, il risultato risiede nell'apparire nelle prime file delle pagine dei risultati.

Il Search Engine Advertising (o più semplicemente SEA) corrisponde letteralmente alla pubblicità legata ai motori di ricerca. Nelle campagne di advertising l'inserzionista paga un corrispettivo monetario, determinato sulla base di un meccanismo d'asta, per promuovere il proprio sito, utilizzando spazi tabellari pubblicitari o in altri spazi riconducibili al contesto della ricerca.

Il Search Engine Marketing (o più semplicemente SEM) è semplicemente l'integrazione efficiente ed efficace tra SEO e SEA: il primo produce risultati stabili nel lungo periodo e il secondo porta al raggiungimento degli obiettivi in minor tempo. L'utilizzo delle *keywords advertising* serve per apparire in corrispondenza della digitazione, appunto, di specifiche parole o frasi: generalmente si utilizza il modello PPC (o pay-per-click), ossia il pagamento avviene solo quando l'utente clicca sull'annuncio.

Vista la produzione in pellame e il prodotto Borsa Medico e Borsa Freelancer, l'azienda DiBerardino potrebbe utilizzare le keywords: *Made In Italy, borsa in pelle, medico, strumenti medici, oggetti per freelancers, designers, produttore musicale, ....*

**Figura 5 Esempio di SEO e SEM in una scheda SERP**



Fonte: elaborazione di Ale Agostini, *AleAgostini.com, Marketing Digitale [online]*. Disponibile in: <https://www.aleagostini.com/seo-sem-05032015.html>.

## 2.2.4 Il fenomeno dello Showrooming e Webrooming

L'introduzione del mondo on line nella vita sociale ha agevolato l'accumulo di informazioni e mutato le modalità di acquisto. La possibilità di sapere dove, come, e quando trovare un prodotto con il relativo prezzo (a volte molto diverso, ad esempio, tra un sito e l'altro) ha condotto i consumatori a rivolgersi da più venditori prima di procedere all'acquisto. Questa tendenza è sfociata nei fenomeni di:

- *Showrooming*: la ricerca di informazioni nel negozio fisico e l'acquisto on line;
- *Webrooming*: la ricerca di informazioni on line e l'acquisto nel negozio fisico.

Purtroppo, lo Showrooming ricopre la stragrande percentuali degli acquisti negli ultimi anni, impattando negativamente sulla piccola bottega, poiché spesso è molto più facile trovare prezzi più convenienti on line. La soluzione che si può adottare per sviare superficialmente il problema (in quanto impossibile da eliminare) è la stessa che utilizzano diverse aziende e quella che il piano strategico prevede per il caso DiBerardino: il consumatore che si informa sul prodotto recandosi nel negozio fisico, a volte testandone

anche l'utilità sul luogo, può essere informato che l'acquisto on line sul sito ufficiale prevede delle agevolazioni o sconti, dando la possibilità di pagare anche in negozio il prezzo scontato on line, oppure pagare al ritiro selezionando "ritiro in negozio"; altra opzione è provare a limitare la vendita solo ad alcuni esercizi terzi (oltre il proprio), in modo tale da tenere sotto vigile occhio l'andamento dei prezzi e la disponibilità di dove acquistarlo.

### **2.2.5 Customer Service e Customer Care**

Spesso ed erroneamente, si intercambiano i termini Customer Service e Customer Care, pensando quasi siano dei sinonimi; in effetti, entrambi utilizzano spesso gli stessi strumenti. La realtà è che i due sono complementari, o meglio l'uno segue l'altro: il Customer Service offre appunto dei servizi, atteggiandosi in modo passivo ma reattivo, ossia aspetta un'azione positiva del cliente che è spinto da una esigenza, per poterla soddisfare nello stretto giro di tempo; il Customer Care intende curare il cliente e predispone un atteggiamento attivo e proattivo, cioè mette in campo svariate azioni che hanno l'obiettivo di ridurre lo sforzo del cliente e il tempo che impiega nel reperire le informazioni (evitando così che lo sforzo si trasformi in esigenza). È logico concludere che la Customer Care è migliore in quanto proattiva, anticipa le esigenze prima che nascono, a volte spiazzando le aspettative del cliente, che si ritrova quindi completo di tutte le informazioni.

L'azienda DiBerardino in questa fase predispone alcuni strumenti come E-mail e Newsletter, aggiornando, dando informazioni e offrendo vendite specializzate ai clienti. Una FAQ per le domande frequenti molto curata per risolvere qualsiasi dubbio o problematica della clientela, in modo tale da offrire tutti gli strumenti per scegliere il prodotto autonomamente. Il supporto telefonico è utilissimo per entrambe le tipologie di servizio e rimane sempre il più utilizzato, anche se la discriminante è la tempestività di risposta, ed inoltre è tra i pochi strumenti a creare un legame diretto poiché la voce dell'assistente rappresenta a tutti gli effetti l'azienda. È anche prevista una Chatbot che rappresenta il *live caring*, in modo tale da assicurare tempi rapidi per le risposte, essendo

complementare al supporto telefono, in quanto se è troppo occupato l'uno, può assicurare una risposta l'altro. Il ruolo del Social Media non è da sottovalutare, la possibilità di rispondere in *direct* potrebbe sopperire alle esigenze della nuova generazione (si pensi al target molto giovane del prodotto Borsa Freelancer).

Customer Service e Customer Care generano *Customer Satisfaction*, la soddisfazione generale espressa dal consumatore rispetto all'attenzione dell'azienda sulla proposta di valore a 360°. Dalla cura del prodotto al servizio offerto, dai tempi impiegati in generale (es. produzione e consegna), dai costi e le modalità di pagamento, e tanto altro.

### **2.2.6 Fidelizzazione tra Community e Loyalty Programs**

La fase di *fidelizzazione* comprende tutte le tecniche e i mezzi che creano, sviluppano, mantengono e ottimizzano le relazioni con i consumatori. L'obiettivo non è tanto quello di arrivare a un nuovo bacino di clienti, tanto quanto la creazione di un legame duraturo nel tempo, che permette così di conoscere meglio le aspettative ed esigenze, selezionando successivamente ogni volta la migliore offerta di valore. Il Brand ha un potere psicologico ed emotivo sul cliente, una volta che il prodotto è ben accettato (dopo essere stato consumato o utilizzato), la buona impressione lascia il desiderio di tornare di nuovo dove si è già stati bene. È proprio questo il momento in cui strategie di fidelizzazione si inseriscono per incrementare, quindi, la relazione già instaurata grazie alla vendita, attraverso l'utilizzo di Loyalty Programs o Community. È da tener conto che i "programmi fedeltà non sono magici. Ma accuratamente realizzata e diligentemente eseguita, una strategia di fidelizzazione può creare una riluttanza a disertare da parte dei clienti. A volte è una riluttanza economica a disertare perché il cliente sente di perdere qualcosa disertando a un altro marchio. A volte è una riluttanza psicologica a disertare perché il cliente si sente coinvolto con il marchio e sente che una relazione reciprocamente vincente è persa se ha un difetto." Perciò in "definitiva, i clienti che si sentono bene con il marchio e sentono di avere voce in capitolo nella fornitura dell'esperienza del marchio diventano sostenitori del marchio"<sup>14</sup> (Duffy 1998). A questo punto è ovvio chiedersi in che modo sia possibile

ottenere gradi o livelli di fiducia, e la risposta risiede in molte aziende che negli anni hanno inventato veri e propri programmi fedeltà basati per lo più sul *premio*: tanto più si acquista, tanti più si hanno benefici; si analizzano alcuni esempi più conosciuti e utilizzati:

- Programma *a punti*: ogni volta che un cliente effettua un acquisto, ottiene un certo numero di punti che varia a seconda della spesa, che permette di ottenere benefici (es. sconti o buoni);
- Programma *a pagamento*: si invitano i clienti a sottoscrivere un abbonamento mensile o annuale per entrare a far parte di club composti da membri VIP (es. sconti personalizzati ed esclusivi, prevendite, ...);
- Programma *a livelli*: più i clienti sono fedeli (quindi più acquistano o interagiscono col marchio), maggiori saranno i benefici (es. base, epico e icona);
- Programma *a progressi*: più si è vicini a raggiungere un obiettivo, più ci si impegna a raggiungerlo. Nominato *effetto dotazione*, incoraggia psicologicamente il cliente, coinvolgendolo ripetutamente (es. Nike Run Club premia gli utenti che percorrono un totale fissato di km, regalando dei budget).

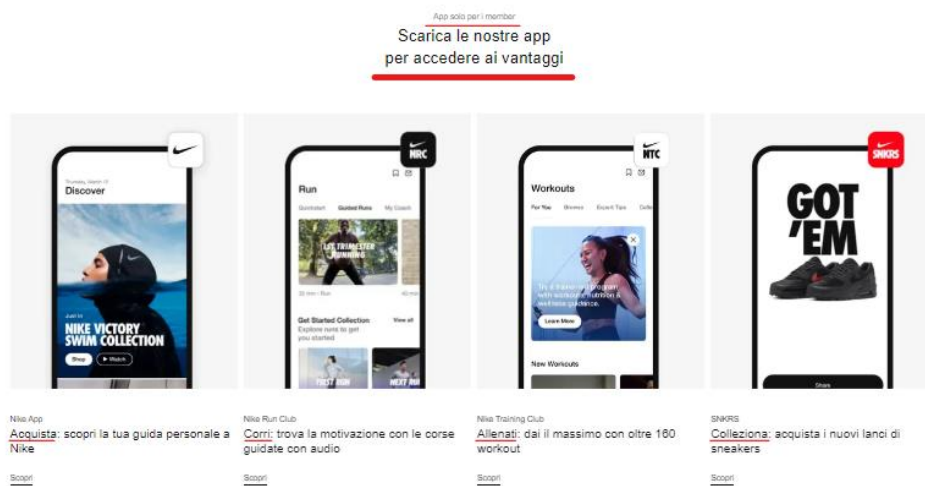
Altro strumento, ma a “doppio taglio”, è la Community, che ha un elevato coinvolgimento sia digitale che fisico, ma soprattutto emotivo nella psicologia del consumatore. Non c'è arma più pericolosa del W-O-M nel marketing e non c'è mezzo migliore della Community per scatenarne l'efficacia: l'interazione tra più soggetti pone la possibilità di scambiarsi liberamente e reciprocamente informazioni, valutazioni e feed-back, trascinando da una parte all'altra e mutando l'ideologia di ogni utente.

L'esempio DiBerardino è fin troppo calzante in questo caso: la produzione della linea Borse Freelancer è legata strettamente alla nascita di una nuova Community interamente dedicata al mondo freelance. Inizialmente la linea assumerà lo stesso nome della Community, posizionandosi sempre più nell'inconscio dell'utente (creando una sorta di “sveglia” ogni volta che incontra il nome del marchio), successivamente lo scopo è quello di creare uno spazio digitale completamente nuovo e attualmente inesistente, interamente impiegato solo ed esclusivamente per la comunicazione tra freelancers, i quali possono ritrovarsi a scambiare dialoghi liberamente. Dai risultati ci si aspettano enormi benefici: dalle



conversazioni si analizzano le aspettative future e le esigenze attuali, creando così una fonte diretta e sicura di informazioni per l'azienda; con l'ausilio di programmi a pagamento è possibile migliorare la posizione di un utente nella Community (es. l'utente VIP ha la possibilità di creare eventi sul social); ultimo ma non per importanza, è l'effetto psicologico del Brand, che diventa non più una semplice immagine o un semplice prodotto di cui ci si può fidare, ma uno status sociale d'appartenenza (es. vestire Nike concede la libertà di sentirsi parte della Community fondata dal marchio).

**Figura 6 Esempio di Nike per Customer Service**



**Domande frequenti**

**Che cos'è la Membership Nike?**

La Membership Nike ti offre accesso a fonti d'ispirazione, alla community e a prodotti Nike esclusivi. È il modo migliore per ottenere il meglio di Nike e l'iscrizione è gratuita, semplice e rapida. Puoi iscriverti online o quando scarichi una delle app Nike.

**La Membership Nike è gratuita?**

Sì, la Membership Nike è gratuita. Sono incluse le nostre app per il fitness, Nike Training Club e Nike Run Club, e le loro raccolte di oltre 100 workout, oltre all'app SNKRS, per restare al passo con i drop dei nuovi modelli di sneakers.

**Quanto è rapida l'iscrizione?**

Puoi unirti a noi con tre semplici clic: dopodiché, potrai fare acquisti, allenarti e sfruttare tutti i vantaggi della membership.

**Cosa sono le ricompense per i member?**

Tutti i Member Nike ricevono offerte speciali e promozioni sui prodotti come ringraziamento per essere member o in occasione di momenti personali di particolare importanza, come i compleanni. Le ricompense per i Member Nike non si ottengono sulla base di un punteggio, pertanto le riceverai tutto l'anno.

Fonte: *nike.com*, *Unisciti a noi [online]*. Visitato il 20/04/2022. Disponibile in: <https://www.nike.com/it/membership>

## CONSIDERAZIONI FINALI

La tematica approfondita è di urgenza sociale ed economica, il tessuto formato dalle PMI si è sgretolato in parte con la pandemia, in parte per la difficoltà di rimanere al passo tecnologico. Si è parlato di una sorta di sentimentalismo positivo tra i piccoli imprenditori, e creare un'emozione generale di rinnovo potrebbe aiutare qualsiasi soluzione ricercata.

Tonino Pencarelli, Elisabetta Savelli e Simone Splendiani su un gruppo di 49 PMI di Pesaro e Urbino, hanno condotto l'analisi SWOT di seguito riportata<sup>18</sup>:

**Tabella 2 Analisi SWOT: prospetto sintetico**

Punti di Forza	Punti di Debolezza
1. elevato know how tecnico /produttivo (67%) 2. flessibilità ed elasticità produttiva (49%) 3. forte orientamento al problem solving ed al cliente (63%) 4. capacità relazionali dell'imprenditore (29%)	1. scarsità e difficile reperimento di risorse umane qualificate (39%) 2. fragilità della rete di vendita (20%) 3. carenza di competenze specialistiche di marketing e comunicazione (27%) 4. problemi di carattere organizzativo/gestionale (51%) 5. carenze sul piano economico / finanziario (29%)
Opportunità	Minacce
1. apertura/crescita di nuovi mercati domestici/internazionali (53%) 2. andamento positivo della domanda (produzione artigianale- made in Italy) (22%) 3. opportunità derivanti dallo sviluppo/potenziamento di relazioni interorganizzative (22%) 4. opportunità derivanti da azioni di marketing strategico ed operativo (20%)	1. concorrenza attuale e potenziale (71%) 2. altre minacce derivanti dal settore /mercato - mutamenti delle abitudini dei clienti e degli altri attori del settore (39%) - andamento negativo della domanda (27%) - mercato del lavoro poco specializzato e qualificato (10%) - contesto legislativo incerto e vessatorio (8%) - instabilità della domanda (8%)

Fonte: *elaborazione di journals.uniurb.it [online]. Visitato il 21/04/2022. Disponibile in: <https://journals.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/2560/2299>*

Visto che a questo punto si hanno le informazioni sufficienti, è utile adesso leggere il prospetto in chiave omnichannel, per comprendere le motivazioni d'utilizzo così da portelo proporre come soluzione alle problematiche rilevate.

Partendo dai punti di debolezza si notano:

- *“Scarsità e difficile reperimento di risorse umane qualificate”* (1.): l’apprendimento di skills e competenze è fondamentale, perché è grazie all’uomo se la tecnologia produce effetti. L’omnichannel ha bisogno di personale qualificato e questo spingerebbe ad ottimizzare il reparto gestione delle risorse umane;
- *“Fragilità della rete di vendita”* (2.): il processo di integrazione seamless dei canali renderebbe più solida la vendita, aumentando l’efficacia della comunicazione;
- *“Carenza di competenze specialistiche di marketing e comunicazione”* (3.): “Il concetto stesso di marketing è stato spesso confuso con la comunicazione commerciale e ciò conferma, ancor di più, la mancanza di consapevolezza in merito alla criticità delle attività di marketing ai fini competitivi”<sup>18</sup> (Pencarelli et al. 2010), L’introduzione del marketing omnichannel implicherebbe l’obbligo per uno studio approfondito sull’argomento creando competenze specialistiche;
- *“Problemi di carattere organizzativo/gestionale”* (4.): cambiare il piano strategico implica necessariamente una nuova organizzazione del personale aziendale, magari procedendo ad assunzioni per migliorare la gestione del tempo per le attività;
- *“Carenza sul piano economico/finanziario”* (5.): nel momento in cui si mette in pratica il piano di marketing omnichannel, c’è bisogno di risorse economiche che permettono la riuscita del progetto; quindi, spingerebbe le imprese a ricercare le fonti di finanziamento esterne.

Con lo stesso metodo di lettura si analizzano le opportunità:

- *“Apertura/crescita di nuovi mercati domestici/internazionali”* (1.): la visione cliente-centrica, unita alla flessibilità produttiva e l’elevato know-how tecnico (punti di forza 2. e 1.), facilitano l’ingresso in nuovi mercati nazionali ed esteri, riuscendo a adattarsi proattivamente alle condizioni di mercato, utilizzando i nuovi canali digitali di comunicazione;
- *“Andamento positivo della domanda”* (2.): adattandosi al cliente e non viceversa, l’impresa può promuovere un mix di offerte sempre più complete rispetto le esigenze dinamiche dei consumatori, riuscendo ad essere competitive rispetto la

domanda, grazie anche al forte adattamento al problem solving del cliente (punto di forza 3.);

- *“Sviluppo/potenziamento di relazioni interorganizzative”* (3.): l’enorme capacità relazionale dell’imprenditore (punto di forza 4.), potrebbe sviluppare ad esempio campagne di collaborazione per la creazione di un nuovo prodotto o servizio, derivante dal rinnovo del business plan (nel settore partnership), scaturito dall’utilizzo dell’omnichannel marketing;
- *“Opportunità derivanti da azioni di marketing strategico ed operativo”* (4.): che si traducono solo tramite l’utilizzo della tecnica dell’omnichannel e da uno studio più approfondito della materia.

Tirando le somme, la conclusione certa è che, qualsiasi debolezza/problematica e qualsiasi opportunità viene presa in considerazione, può essere risolta facilmente dall’impiego del marketing omnichannel, offrendosi anche come rimedio alle minacce. Infatti, la sua applicazione, insieme ai punti di forza propri delle PMI (secondo anche gli occhi dell’imprenditore), sarebbero l’antidoto contro ogni minaccia, in quanto coglierebbe a pieno ogni opportunità, sfruttando ogni area aziendale.

Non si può comunque sottovalutare il discorso sull’adozione delle tecnologie digitali, ma in accordo a quanto detto precedentemente, il piccolo imprenditore è pervaso da un sentimentalismo positivo, che però deve essere accompagnato dalla consapevolezza dell’importanza della tecnologia. L’ottica dell’omnichannel può aiutare assegnando un senso all’introduzione tecnologica, che non per forza si deve tradurre in crescita e sviluppo inteso come ampliamento dei confini d’affari, ma che si può leggere anche come accrescimento di cultura aziendale, portando l’azienda ad una versione nuova e migliore. Evolversi non vuol dire abbandonare l’artigianato e il Made in Italy, ma significa aumentarne il valore, assegnando un prezzo più alto per un valore più alto, migliorando e scalando le posizioni in classifica mondiale e ottimizzando il posizionamento del prodotto italiano nell’inconscio dei consumatori.

In merito Henry Ford disse: “Se fai sempre ciò che hai sempre fatto, otterrai sempre ciò che hai sempre ottenuto”, dimostrando che la vera esigenza è quella di cambiare punto di vista, di vedere le cose in un'altra ottica; l'emergenza sanitaria ha reso, però, insufficiente fare ciò che si è sempre fatto per ottenere ciò che si è sempre ottenuto, poiché questo ragionamento può provvedere solo alla sopravvivenza. Oggi bisogna rimettersi in piedi e l'unico modo è cambiare orientamento verso l'innovazione e la rinnovazione: il marketing Omnichannel e la visione cliente-centrica, si propongono come baluardo verso qualsiasi difficoltà, valorizzando internazionalmente il Made in Italy.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

1. Capobianco, A. (2016). *Click and Brick: un percorso fra multicanalità e digital transformation*.
2. Istat, (2022). Imprese e Adetti [online]. *Statistiche Istat*. Disponibile da: <http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=20771>
3. Continolo, F., (2021). Le Piccole e Medie Imprese in Italia - PMI.it [online]. *PMI.it*. [Consultato il 24 marzo 2022]. Disponibile da: <https://www.pmi.it/economia/mercati/372150/le-piccole-e-medie-imprese-in-italia.html>.
4. Dati tratti da: Cerved, (2021). Osservitalia 2021: le PMI resistono alla crisi causata dal Covid [online]. *Cerved Know*. [Consultato il 28 marzo 2022]. Disponibile da: <https://know.cerved.com/impresе-mercati/rapporto-cerved-pmi-2021/>
5. Gazzetta Ufficiale, (2020). Gazzetta Ufficiale [online]. [Consultato il 29 marzo 2022]. Disponibile da: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/04/11/20A02179/sg>
6. Istat, (2022). Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 [online]. *Istat.it*. [Consultato il 29 marzo 2022]. Disponibile da: <https://www.istat.it/it/archivio/251618>
7. IMG SOLUTION SRL, (2021). Effetto Coronavirus: ecco i settori più in crescita con il boom dell'online - Economia [online]. *ANSA.it*. [Consultato il 30 marzo 2022]. Disponibile da: [https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2021/03/31/effetto-coronavirus-ecco-i-settori-piu-in-crescita-con-il-boom-dellonline\\_03b9c358-1580-4bf1-92ae-138e4a7f27fe.html](https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2021/03/31/effetto-coronavirus-ecco-i-settori-piu-in-crescita-con-il-boom-dellonline_03b9c358-1580-4bf1-92ae-138e4a7f27fe.html).
8. Redazione PMI.it, (2022). Impatto Covid sulle imprese: ripresa da metà 2022 - PMI.it [online]. *PMI.it*. [Consultato il 30 marzo 2022]. Disponibile da: <https://www.pmi.it/economia/mercati/377925/impatto-covid-sulle-imprese-ripresa-da-meta-2022.html>

9. Servizio bilancio del Senato, (2022). Le previsioni economiche invernali 2022 della Commissione europea [online]. *senato.it - Senato della Repubblica*. [Consultato il 30 marzo 2022]. Disponibile da: <https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01332318.pdf>
10. Preti, P., 2011. *Il meglio del piccolo: L'Italia delle PMI: un modello originale di sviluppo per il Paese*. EGEA spa.
11. Frankiewicz, B. and Chamorro-Premuzic, T., 2020. *Digital transformation is about talent, not technology*. Harvard Business Review, 6(3).
12. Matt, C., Hess, T. and Benlian, A., 2015. *Digital transformation strategies*. *Business & information systems engineering*, 57(5), pp.339-343.
13. M. Pincetti, E. Lanzillo, G. Falcone, F. Grillo, (2021). I bisogni delle PMI per la ripresa post Covid-19 [online]. *Deolitte.com*. [Consultato il 2 aprile 2022]. Disponibile da: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/strategy-operations/monitor-deloitte/articles/bisogni-delle-pmi-post-covid-19---deloitte-italy---monitor-deloitte.html>
14. Duffy, D.L., 1998. Customer loyalty strategies. *Journal of consumer marketing*.
15. Sabatini, A., (2021). *Tecnologie digitali* [online]. learn.univpm.it. [Consultato il 20 aprile 2022]. Disponibile in: [https://learn.univpm.it/pluginfile.php/445866/mod\\_resource/content/1/3\\_lezione\\_tecnologie.pdf](https://learn.univpm.it/pluginfile.php/445866/mod_resource/content/1/3_lezione_tecnologie.pdf)
16. Sabatini, A., (2021). *Processi ed Applicazioni* [online]. learn.univpm.it. [Consultato il 19 aprile 2022]. Disponibile da: [https://learn.univpm.it/pluginfile.php/449832/mod\\_resource/content/1/4\\_lezione\\_processi\\_applicazioni.pdf](https://learn.univpm.it/pluginfile.php/449832/mod_resource/content/1/4_lezione_processi_applicazioni.pdf)
17. Acuti, D., Aiello, G., Bartoloni, S. e Buratti, N., Cardinali, S., Cozzi, G., Donvito, R., Ferrero, G., Fortezza, F., Grazzini, L., Gregori, G.L., Guercini, S., Marinelli, L., Ranfagni, S., Runfola, A., Panero, C., Pascucci, F., Perna, A., Profumo, G., Savelli, E., Temperini, V., (2018). *Marketing e creazione del valore*. 2. ed. G. Giappichelli.

18. Pencarelli, T., Savelli, E. and Splendiani, S., 2010. Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche. *Piccola Impresa/Small Business*, (1).
19. Marinelli, L., 2020. *Ecosistemi per la trasformazione delle PMI*. Giappichelli Editore, Torino
20. Kreutzer, R. T., Neugebauer, T., & Pattloch, A. (2017). Digital business leadership. *Digital Transformation– Geschäftsmodell-Innovation–agile Organisation–Change-Management*.



## RINGRAZIAMENTI

Ogni viaggio ha una fine e i ringraziamenti ne sono la prova, l'università non è solo un percorso di studi e una corsa verso gli esami, è anche un percorso di crescita personale e sociale; ho deciso quindi di spendere qualche parola alle persone che mi hanno accompagnato e supportato.

Ringrazio inizialmente il mio relatore Andrea Sabatini per l'immensa competenza e l'enorme attenzione dimostrata, sia nelle lezioni che nella stesura della tesi, professionale in ogni situazione e disponibile in ogni momento. Inoltre, sono profondamente grato per l'incredibile esperienza di stage accademico, è stato un onore poter elaborare un piano di marketing a suo fianco, i suoi incoraggiamenti mi hanno permesso di portare a termine il nostro progetto.

Non potrei parlare di alcun viaggio universitario senza lo sforzo economico della mia famiglia. Ringrazio mia madre, mio padre e mio fratello per ogni consiglio di vita, per ogni supporto dato in vista della sessione, ma anche a quelle parole fuori posto dette nei momenti di difficoltà e di rabbia, perché mi hanno permesso di ragionare. Forse avrei potuto anticipare questo momento se solamente mi fossi impegnato un po' di più, per questo motivo vi ringrazio per non avermi mai messo alcun tipo di pressione sulle spalle. Semplicemente vi voglio bene.

Quasi come una famiglia, ho conosciuto degli amici fantastici che mi hanno sopportato e supportato per tutto il percorso universitario. Vi ringrazio uno ad uno Paolo, Sara, Mattia, Andrea e Martina per ogni singolo minuto passato insieme. Dalle sessioni di studio intenso alle lamentele nei cinque minuti prima di dare l'esame, per ogni piccolo gesto e ogni parola detta per confortarmi, per i pianti di gioia su un esame superato e per le prese in giro che ci hanno permesso di conoscerci meglio.

Un ringraziamento va anche agli amici più stretti e ai parenti, che in prima persona mi hanno spinto a migliorare ogni giorno sempre di più, incitandomi a credere in me stesso.

Infine, mi ringrazio, perché tra momenti di difficoltà e momenti di gioia, arrivo alla fine di questo percorso riconoscendomi in una versione migliore di me stesso.

