



# UNIVERSITÀ DI PISA

Corso di Laurea in Informatica Umanistica

RELAZIONE

**Il digitale come motore di sviluppo per le PMI**

**Il progetto *Made in Italy: Eccellenze in digitale* a La Spezia**

**Candidato:** *Tiziano Pucci*

**Relatore:** *Andrea Marchetti*

**Correlatore:** *Francesco Varanini*

Anno Accademico 2015-2016



# Indice generale

1. Introduzione .....	4
2. L'impatto del digitale .....	6
2.1 Le nuove abitudini dei consumatori .....	6
2.2 Il digitale in Italia .....	8
2.3 I benefici del digitale per le PMI .....	10
2.4 Livello di digitalizzazione delle PMI .....	12
2.4.1 Accesso a Internet .....	14
2.4.2 Sito web .....	15
2.4.3 E-commerce .....	17
2.4.4 Internazionalizzazione ed export .....	18
2.4.5 Social media .....	20
2.4.6 Digital Marketing .....	22
2.5 I giovani come acceleratori della digitalizzazione .....	24
3. Il progetto <i>Made in Italy: Eccellenze in digitale</i> .....	26
3.1 I digitalizzatori .....	27
3.2 Il lavoro svolto a La Spezia .....	29
3.2.1 Diffusione .....	29
3.2.2 Attivazione .....	31
3.2.3 Supporto .....	33
3.2.4 Risultati .....	34
3.3 Casi di successo .....	36
3.3.1 Terra di Bargòn .....	36
3.3.2 Cà du Ferrà .....	38
4. Conclusioni .....	40
5. Bibliografia e sitografia .....	43
5.1 Bibliografia .....	43
5.2 Sitografia .....	45

# 1. Introduzione

In pochi anni l'evoluzione del digitale<sup>1</sup> ha cambiato le nostre abitudini, il modo in cui comunichiamo, lavoriamo o trascorriamo il tempo libero. Ha cambiato anche i metodi di lavoro, la conduzione dell'attività imprenditoriale e la produzione di beni e servizi.

Il digitale è generalmente considerato come portatore di innovazione e cambiamenti alle imprese e ai settori che lo adottano. Secondo i 1.500 esperti della Rete intervistati dal Pew Research Center, nei prossimi 10 anni Internet sarà come è oggi l'energia elettrica: meno visibile ma sempre più presente nella vita delle persone. Allo stesso modo, sarà praticamente impossibile distinguere fra un'economia digitale e un'economia tradizionale (Anderson e Rainie, 2014).

Il digitale è una sfida che il sistema economico dell'Italia non può evitare. Il bisogno di competenze informatiche, il confronto con mercati emergenti, il rapporto con i consumatori in termini di fiducia e privacy, la riorganizzazione dei sistemi produttivi, sono solo alcuni dei temi che le imprese italiane dovranno affrontare nei prossimi anni.

Ma se confrontiamo il livello di digitalizzazione italiano rispetto alla media europea, emerge un grave ritardo: l'Italia si posiziona al venticinquesimo posto nella classifica dei 28 Stati membri dell'UE, con un punteggio DESI<sup>2</sup>, l'indice di digitalizzazione dell'economia e della società, pari a 0,4. Al primo posto la Danimarca con un punteggio di 0,68 e ultima la Romania con 0,35.

Il ritardo nella digitalizzazione è particolarmente marcato per le piccole e medie imprese (PMI), il cuore pulsante dell'economia italiana<sup>3</sup>. Eppure, secondo il Rapporto

---

1

Non è semplice definire, in modo univoco, cosa è il "digitale". Per alcuni è l'adozione di nuove tecnologie, per altri un nuovo modo di interagire con i clienti o ancora un nuovo modo di fare business (Dörner e Edelman, 2015). Tutte queste definizioni possono essere corrette, questo elaborato si concentra principalmente su presenza online e marketing digitale

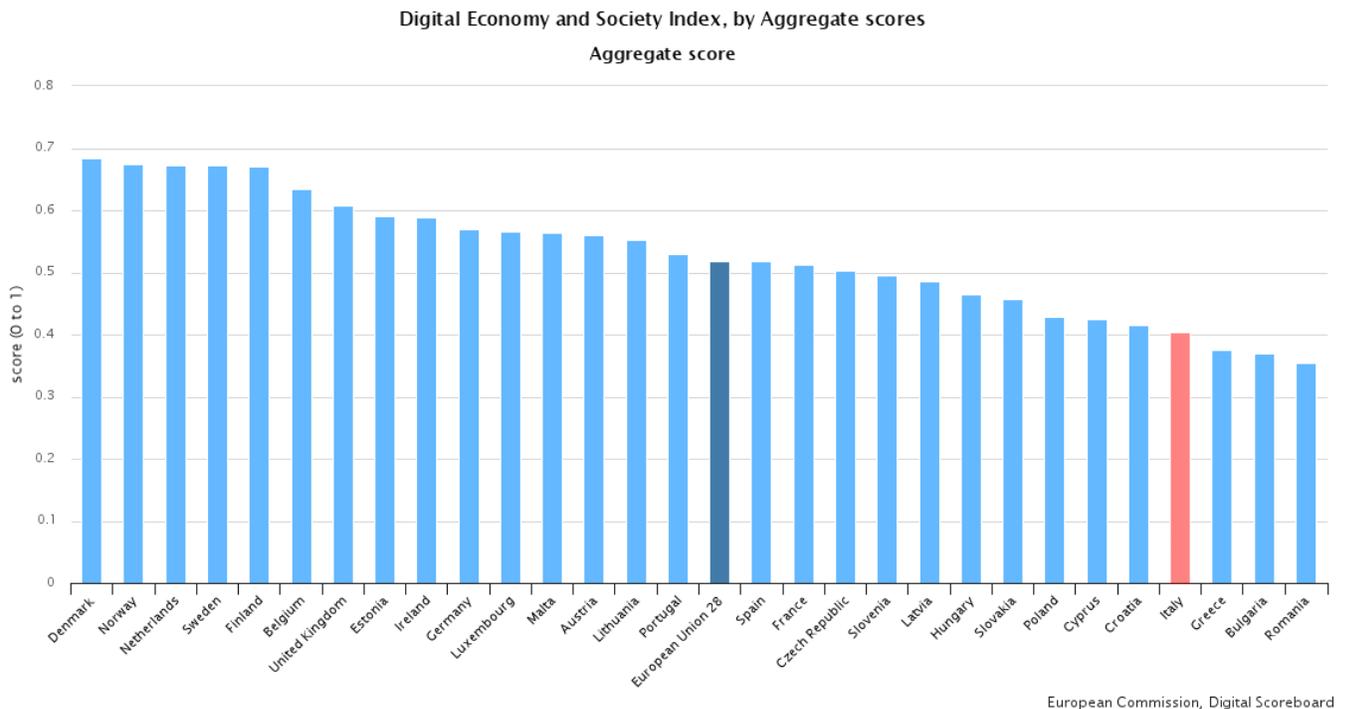
<sup>2</sup> Il DESI (Digital Economy and Society Index) è l'indice elaborato dalla Commissione Europea per valutare lo stato di avanzamento degli Stati membri dell'UE verso un'economia e una società digitali attraverso cinque indicatori: connettività, capitale umano, uso di Internet, integrazione della tecnologia digitale e servizi pubblici digitali. Si veda: [ec.europa.eu/digital-single-market/desi](http://ec.europa.eu/digital-single-market/desi)

<sup>3</sup> Le PMI rappresentano più del 99% delle aziende italiane, producono circa il 70% del fatturato totale e danno lavoro all'80% degli occupati del nostro paese (Faraldi e altri, 2011). Il ritardo nel livello di digitalizzazione è affrontato nella sezione "Livello di digitalizzazione delle PMI" (v. 2.4)

Unioncamere 2015, ben 4 imprenditori su 10 dichiarano che Internet non è utile per la propria attività. È davvero così?

Dal confronto tra imprese online e offline emerge che le PMI con una presenza attiva sul Web crescono più in fretta, raggiungono una clientela più internazionale, assumono più persone e sono più produttive rispetto alle aziende non attive sul Web (Novelli, 2013).

Internet rappresenta un'opportunità che le piccole e medie imprese italiane non hanno ancora saputo cogliere. Come è possibile colmare il gap nella digitalizzazione e preparare le PMI alla sfida digitale? Una soluzione proposta è utilizzare i giovani come acceleratori della digitalizzazione, l'idea alla base di *Made in Italy: Eccellenze in digitale*<sup>4</sup>, il progetto promosso da Google e Unioncamere per supportare le imprese a sfruttare le opportunità della Rete e del marketing digitale.



<sup>4</sup> [www.eccellenzeindigitale.it/digitalizzatori](http://www.eccellenzeindigitale.it/digitalizzatori)

## 2. L'impatto del digitale

### 2.1 Le nuove abitudini dei consumatori

Negli ultimi anni, con l'avvento del digitale, la nostra società sta affrontando un cambiamento rapido e imprevedibile. L'evoluzione della tecnologia e in particolare di Internet sta influenzando le nostre vite come nessun altro fenomeno.

Per la fine del 2016, secondo le stime dell'ITU<sup>5</sup>, circa il 47% della popolazione globale sarà connessa ad Internet. In Europa, la percentuale di utenti Internet raggiungerà il 79% (ITU, 2016).

L'accesso alla Rete sarà sempre più "a portata di mano". Nel 1995 gli utenti con un dispositivo mobile erano 80 milioni, l'1% della popolazione mondiale. In poco più di dieci anni, le reti mobili hanno raggiunto il 95% della popolazione e attualmente sono registrati ben 3,6 miliardi di abbonamenti a connessioni mobili (Op. cit.).

Una vera e propria rivoluzione a livello globale: la tecnologia, in particolare quella mobile<sup>6</sup>, è emersa come un motore di crescita economica, stimolando enormi investimenti del settore privato in ricerca e infrastrutture. Secondo un'indagine del Boston Consulting Group, i consumatori sono consapevoli dei cambiamenti portati dal mobile e si aspettano che gli smartphone continueranno a trasformare e migliorare le loro vite, offrendo una gamma di servizi sempre più ampia che li collegherà a tutto e ovunque (Bezerra e altri, 2015).

Ci avviciniamo a quella che è stata definita l'epoca del multischermo. Da smartphone e tablet fino a computer portatili e TV, il 90% di tutte le interazioni multimediali oggi avviene su uno schermo<sup>7</sup>.

Di conseguenza, le attività quotidiane si reinventano. Il Web ha cambiato non solo il modo di acquistare, ma anche le forme di pensare, agire, vivere e gustare il processo di acquisto. Un cambiamento che coinvolge anche il nostro Paese, il 54% degli italiani

---

<sup>5</sup> L'Unione internazionale delle telecomunicazioni (in acronimo ITU, dall'inglese International Telecommunication Union) è un'agenzia delle Nazioni Unite, specializzata in ICT e fonte ufficiale per le statistiche ICT a livello globale

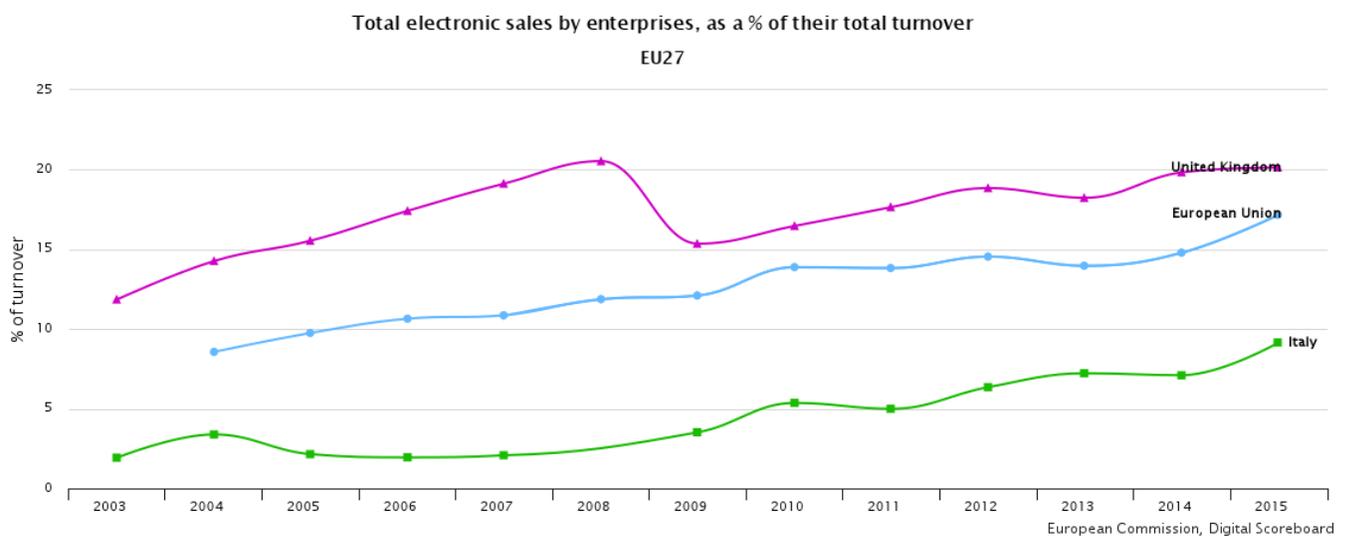
<sup>6</sup> Con mobile si intendono tutte le tecnologie che abilitano servizi via voce o dati tramite la connettività cellulare, incluse le reti di seconda (2G), terza (3G), o quarta generazione (4G)

<sup>7</sup> Per maggiori approfondimenti sul concetto di multischermo e sulle implicazioni per l'impresa: [www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/collection/multi-screen/](http://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/collection/multi-screen/)

afferma che il Web ha rivoluzionato le proprie abitudini di acquisto (Bersanetti e altri, 2015).

E lo sviluppo del commercio elettronico, uno dei fenomeni più importanti nati dall'evoluzione digitale, lo dimostra. Nel 2004, il fatturato ricavato dal commercio elettronico<sup>8</sup> rappresentava il 9% del fatturato totale delle imprese europee, nel 2015 ha raggiunto il 17% e non sembra rallentare. Nel 2016 si prevede che le vendite al dettaglio online nel Regno Unito<sup>9</sup> raggiungano il 23% del totale, contro l'8% delle vendite in Italia (Eurostat, 2016).

L'e-commerce rappresenta solo una parte dell'economia digitale. Nel 2016 l'economia collegata a Internet coprirà oltre il 12% del prodotto interno lordo (PIL)<sup>10</sup> del Regno Unito e quasi il 6% del PIL totale europeo, circa un miliardo di euro (Dean, 2012). In Italia raggiungerà solo il 3,5% del PIL, per un valore di circa 75 miliardi (Op. cit).



<sup>8</sup> Il commercio elettronico (in inglese e-commerce) è lo scambio di beni e servizi tramite Internet. In sostanza, l'e-commerce è parte del modello di business delle imprese e integra le convenzionali attività commerciali di vendita e acquisto, con lo scopo di migliorare le prestazioni di una attività economica

<sup>9</sup> Il Regno Unito, con un punteggio DESI di 0,6, è uno dei mercati europei più digitalmente maturi. Anche per questo, rappresenta un punto di riferimento per lo sviluppo del mercato digitale italiano

<sup>10</sup> I dati sul PIL catturano solo una parte dell'economia di Internet, ad esempio non considerano tutti gli acquisti offline avvenuti dopo una ricerca online. È il cosiddetto fenomeno ROPO (researched online and purchased offline)

## 2.2 Il digitale in Italia

Quanto è numeroso e quali sono le abitudini del “popolo del web” in Italia? Gli utenti Internet attivi sono circa 38 milioni, il 63% della popolazione e il 6% in più rispetto all'anno precedente (Kemp, 2016).

Secondo Consumer Barometer<sup>11</sup>, ben il 70% degli italiani utilizza uno smartphone, il dispositivo più utilizzato per accedere a Internet. Una crescita straordinaria rispetto al 28% del 2012. Al secondo posto il computer portatile o fisso, utilizzato dal 63% della popolazione. In aumento anche la fascia di persone che utilizza sia PC che smartphone che tablet, è il 23%<sup>12</sup>.

Tra le varie attività online, il 94% degli utenti utilizza un motore di ricerca, il 75% cerca informazioni su prodotti, il 59% compara i prezzi sul Web, il 64% legge blog o recensioni, il 51% scrive commenti e il 36% acquista beni o servizi online (TNS, 2014); tutte attività svolte almeno una volta al mese. In pratica, cercano prodotti, commentano e acquistano.

In molti aspetti, gli utenti e consumatori sembrano essere più digitalmente maturi delle imprese. Ad esempio, il 26% degli italiani nella fascia 16-74 anni ha acquistato un bene o un servizio attraverso Internet nell'ultimo anno. Allo stesso tempo, solo il 7% delle aziende italiane vende online (Eurostat, 2016).

In un mondo accelerato dalla tecnologia nascono anche nuove opportunità che le imprese devono saper cogliere e anticipare.

---

<sup>11</sup> Consumer Barometer è uno strumento online gratuito, sviluppato da Google in collaborazione con TNS Infratest, che raccoglie le statistiche sulle abitudini dei consumatori. Sito web: [www.consumerbarometer.com](http://www.consumerbarometer.com)

<sup>12</sup> Per approfondimenti su questo e altri trend in Italia, si veda: [www.consumerbarometer.com/en/trending/?countryCode=IT](http://www.consumerbarometer.com/en/trending/?countryCode=IT)

<i>Attività svolte online (almeno una volta al mese)</i>	<i>Percentuale</i>
Usa motore di ricerca	94
Controlla e-mail	92
Legge notizie di attualità, sport o meteo	84
Guarda video	77
Consulta mappe e indicazioni stradali	76
Cerca informazioni su prodotti	75
Usa social networks	65
Legge blog o recensioni	64
Compara prezzi	59
Usa chat/servizi di messaggistica online	59
Ascolta musica	52
Scrive commenti	51
Usa servizi di traduzione	50
Visita forum online	49
Usa il calendario	44
Home banking	39
Acquista beni o servizi	36
Gestisce/modifica foto	36
Effettua videochiamate	35
Gioca online	30

## 2.3 I benefici del digitale per le PMI

L'Italia è il paese europeo con il più alto numero di piccole e medie imprese (PMI). Insieme alle microimprese, le PMI sono ben 4 milioni e rappresentano più del 99% delle aziende italiane, producono circa il 70% del fatturato nazionale e danno lavoro all'80% degli occupati del nostro Paese. Le PMI sono il motore economico dell'Italia (Faraldi e altri, 2011).

<i>Tipologia</i>	<i>Dipendenti</i>	<i>Fatturato</i>	<i>Attivo</i>
Grande Impresa	≥ 250	> € 50 mln	> € 43 mln
Media Impresa	< 250	≤ 50 mln	≤ 43 mln
Piccola Impresa	< 50	≤ 10 mln	≤ 10 mln
Microimpresa	< 10	≤ 2 mln	≤ 2 mln

La digitalizzazione delle imprese è un tema che deve essere sempre più rilevante per il rilancio dell'economia italiana. Il digitale è centrale per la crescita delle imprese e ricopre un ruolo fondamentale nell'adozione di strategie competitive volte all'innovazione, alla riduzione dei costi o all'export.

Le PMI che usano Internet attivamente crescono più in fretta, sono più produttive, assumono più persone e raggiungono una clientela più internazionale rispetto alle aziende non attive sul Web (Novelli e altri, 2013).

Infatti le PMI con una presenza attiva sul Web incrementano del 10% la propria produttività e segnano un aumento del fatturato di 5,7 punti superiore a quello delle PMI offline. Il 20% delle imprese con un alto livello di digitalizzazione ha assunto nel 2015, contro il 10% di quelle offline. Inoltre le imprese attive sul Web esportano quasi il doppio di quelle che non sono online (Bersanetti e altri, 2015).

Addirittura, le PMI che utilizzano tecnologie mobili più intensamente hanno visto crescere i ricavi fino a due volte più velocemente e aggiungere nuovi posti di lavoro fino

a otto volte più velocemente rispetto alle imprese in ritardo sul mobile (Bezerra e altri, 2015).

Eppure gran parte delle PMI italiane sembra ancora poco consapevole dei benefici del digitale. In generale, Internet non viene visto come uno strumento utile per le aziende: in Italia, il 40% degli imprenditori afferma che Internet non serve alla loro attività (Bersanetti e altri, 2015).

Questo significa che ancora troppe imprese ignorano o sottovalutano le potenzialità del Web per la promozione dei propri prodotti sulla Rete, l'importanza di un sito Internet dedicato o escludono, per esempio, gli effetti che l'e-commerce può avere sul fatturato aziendale.

Internet, se adottato e utilizzato in maniera consapevole, può essere una soluzione straordinaria per aumentare il mercato delle PMI, aggiornare la conduzione d'impresa, abbattere i costi e accelerare l'innovazione e l'internazionalizzazione.

## 2.4 Livello di digitalizzazione delle PMI

Per misurare il livello di digitalizzazione delle PMI italiane, nel 2013 Google ha commissionato un'indagine sul rapporto tra digitale e impresa. Sono stati considerati tre indicatori: la presenza in azienda di una figura che si occupi esclusivamente di ICT<sup>13</sup>, il livello di dotazione tecnologica e la tipologia di tecnologie informatiche utilizzate. Solo il 22% delle piccole e il 42% delle medie imprese presentava in organico una figura preposta alla gestione dell'ICT. Circa il 78% delle piccole e il 97% delle medie imprese disponeva di almeno un computer, mentre i dispositivi mobili erano presenti nel 43 e nel 74% dei casi (Novelli e altri, 2013).

Le tecnologie informatiche utilizzate sono risultate l'aspetto più critico. Se i software per la produttività personale<sup>14</sup> e i sistemi gestionali di base venivano utilizzati dal 62% delle piccole e dall'81% delle medie imprese, i sistemi gestionali avanzati e quelli di condivisione automatica delle informazioni tra le varie funzioni aziendali presentavano un livello di penetrazione ridotto: venivano utilizzati da solo il 21% delle piccole e dal 40% delle medie imprese (Op. cit.).

Un ulteriore livello di indagine lo offrono i dati Eurostat<sup>15</sup>. Grazie a uno specifico indicatore della digitalizzazione delle imprese, è possibile classificare il livello di maturità digitale delle imprese. L'indicatore considera l'adozione di 12 attività: percentuale di addetti che utilizzano computer connessi o device mobili connessi (rispettivamente più del 50% e del 20%), utilizzo di specialisti ICT (interni o esterni), velocità di download della connessione, utilizzo di sito web dell'impresa, offerta di servizi sul sito web, utilizzo di social media, utilizzo di strumenti di e-business, valore delle vendite online almeno pari all'1% dei ricavi totali, valore delle vendite online B2C maggiore del 10% delle vendite via Web.

---

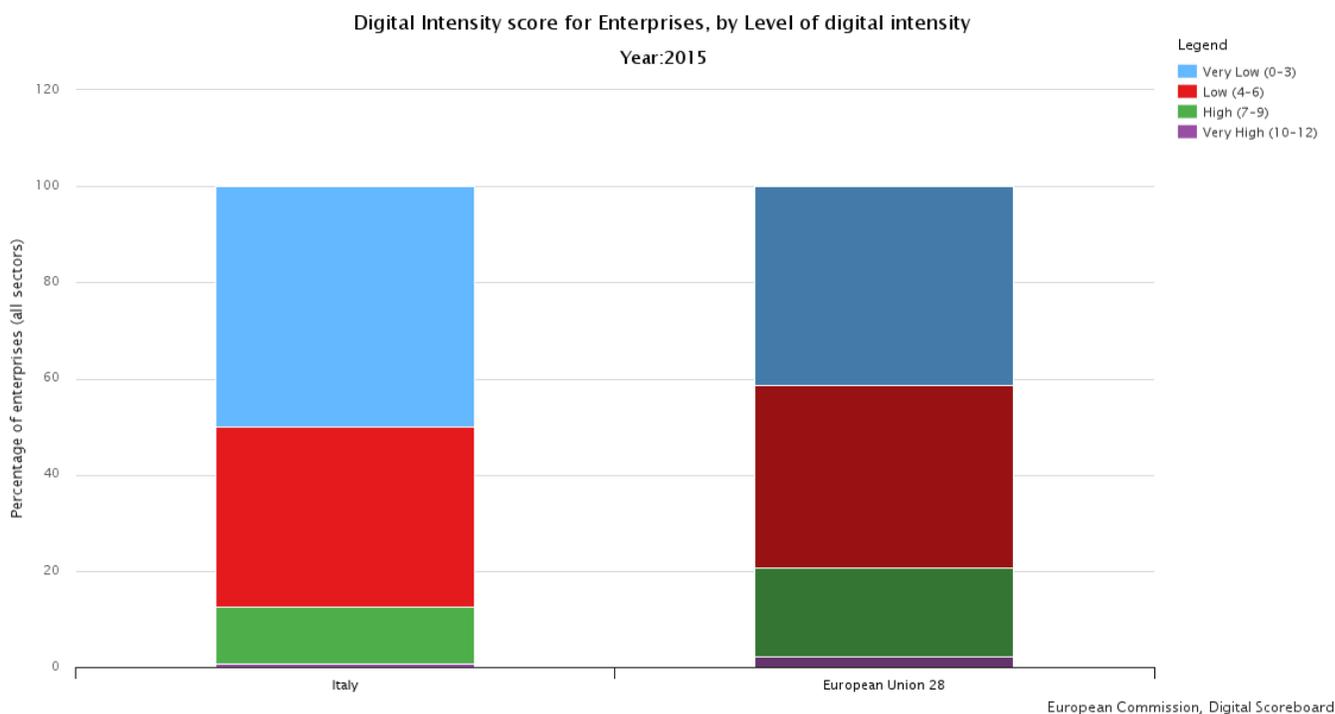
<sup>13</sup> Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (in inglese Information and Communications Technology, in acronimo ICT), sono l'insieme dei metodi e delle tecnologie che realizzano i sistemi di trasmissione, ricezione ed elaborazione di informazioni (tecnologie digitali comprese)

<sup>14</sup> I software di produttività personale - anche genericamente detti suite per ufficio - sono un insieme di applicazioni che permettono all'utente di un computer di creare contenuti come documenti di testo, presentazioni o grafici, tipicamente ad uso personale o nel lavoro d'ufficio. Le suite per l'ufficio più note sono come Microsoft Office e LibreOffice

<sup>15</sup> Eurostat è l'ufficio statistico della Commissione Europea che elabora e raccoglie i dati dagli Stati Membri. I dati presentati sono estratti dalla sezione "Digital economy and society", consultabile al link: [ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society/overview](http://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society/overview)

Emerge che l'87,6% delle imprese con almeno 10 addetti non è coinvolto in più di 6 attività tra quelle considerate e si colloca quindi a un livello “basso” o “molto basso” di intensità digitale.

Il divario tra le imprese di piccole dimensioni e quelle con almeno 250 addetti è particolarmente accentuato: l'indicatore di digitalizzazione è “molto basso” per ben il 50,6% delle PMI, mentre è “alto” o “molto alto” solo per il 10,8% delle PMI contro il 41,4% delle grandi imprese.



La situazione risulta ancora più critica per le microimprese. Secondo una recentissima indagine realizzata da Pragma per conto di CNR, IIT e Registro .it<sup>16</sup>, il 33% delle imprese con meno di 10 addetti non possiede un dominio internet<sup>17</sup>, principalmente

<sup>16</sup> Dal 1987, il CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche) ha il compito di gestire i domini Internet a targa .it. Ha quindi istituito il Registro .it, l'anagrafe dei domini Internet .it, che ha sede presso l'Istituto di Informatica e Telematica (IIT) del CNR di Pisa. Per approfondimenti: [www.nic.it](http://www.nic.it)

<sup>17</sup> Un dominio è il nome che identifica in maniera inequivocabile una persona, un'azienda o un'organizzazione su Internet. Il dominio si compone principalmente di due parti: il nome vero e proprio e, dopo un punto, una sigla (detta dominio di primo livello). La sigla può indicare un'area geografica, o il tipo di attività svolta. Ad esempio, .it sta per Italia, .de per Germania, .com per attività commerciale, ecc.

perché considerato poco utile o non necessario (per il 60%) o perché neppure preso in considerazione (23%). La maggior parte delle microimprese (il 69%) dedica meno del 5% dei propri investimenti nel digitale; addirittura l'86% delle microimprese non intraprende nessuna azione di marketing o comunicazione online (Pragma, 2016).

### **2.4.1 Accesso a Internet**

L'elemento essenziale in termini di digitalizzazione per l'impresa è chiaramente l'utilizzo di Internet. Nel 2015, il 94,4% delle imprese era collegato alla rete con connessioni in banda larga<sup>18</sup> fissa o mobile: 91,8% di imprese connesse in banda fissa; 63,3% in banda mobile (Istat, 2015).

Quasi la totalità delle imprese italiane accede quindi ad Internet, tuttavia non utilizza connessioni veloci. Sono solo rispettivamente l'11,2 e il 19,2% le piccole e medie imprese con una connessione Internet fissa di almeno 30 Mbit/s, contro la rispettiva media europea del 24,2 e 35,8% (Op. cit.).

Per risolvere questa situazione drastica, il Governo italiano ha predisposto un piano strategico per la banda ultralarga<sup>19</sup> che si pone l'obiettivo di raggiungere entro il 2020 la copertura fino all'85% della popolazione con una connettività ad almeno 100 Mbit/s<sup>20</sup>, l'unica a poter essere definita banda ultralarga nell'accezione dell'Agenda Digitale Europea.

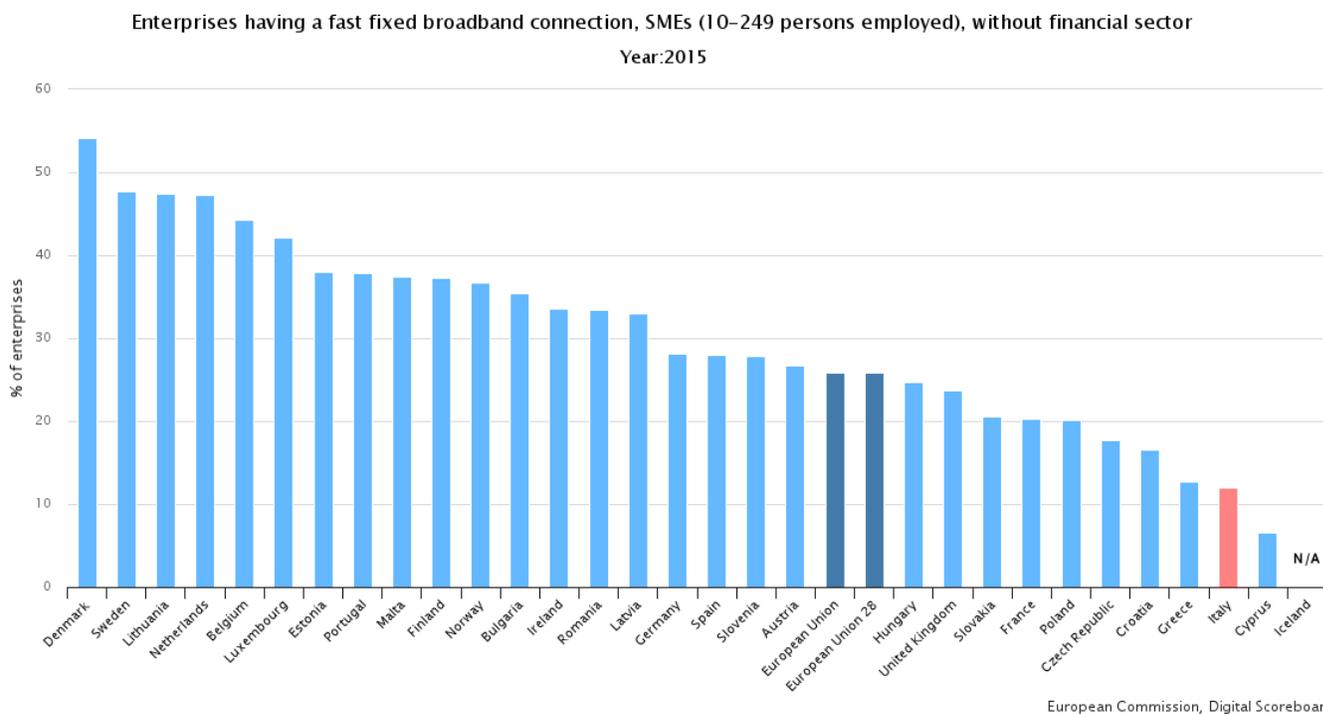
Un'operazione di questo tipo sarà fondamentale nel prossimo futuro, per fornire all'Italia «l'infrastruttura portante dell'intero sistema economico e sociale» e «la risorsa imprescindibile su cui sviluppare la competitività futura del Paese e su cui si misurerà la nostra capacità di rimanere una delle nazioni più avanzate del pianeta (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2015b)».

---

<sup>18</sup> Il concetto di banda larga è in continua evoluzione, di pari passo con l'avanzamento tecnologico delle reti di telecomunicazione. Vengono etichettati in tal modo diversi tipi di connessioni ad Internet a velocità di trasmissione anche molto diverse tra loro (2Mbit/s, 4Mbit/s, 8Mbit/s e così via), ciascuna definita come "a banda larga"

<sup>19</sup> La Presidenza del Consiglio, insieme al Ministero dello Sviluppo Economico, all'Agenzia per l'Italia Digitale e all'Agenzia per la Coesione, ha predisposto i piani nazionali "Piano nazionale Banda Ultra Larga" e "Crescita Digitale" per il perseguimento degli obiettivi dell'Agenda Digitale Europea. Si veda: [www.agid.gov.it/agenda-digitale/agenda-digitale-italiana/crescita-digitale-banda-ultralarga](http://www.agid.gov.it/agenda-digitale/agenda-digitale-italiana/crescita-digitale-banda-ultralarga)

<sup>20</sup> Per monitorare i progressi del piano è possibile visitare il sito dedicato: [www.bandaultralarga.italia.it](http://www.bandaultralarga.italia.it)



## 2.4.2 Sito web

Il sito web aziendale rappresenta oggi un nodo fondamentale per la presenza online delle imprese. Un buon sito web permette, ad esempio, di mostrare online i propri prodotti e raggiungere un vastissimo pubblico di potenziali clienti, in Italia e nel mondo. Il sito web è il punto di partenza per sviluppare una strategia digitale più complessa e strutturata. Le aziende italiane ne sono consapevoli?

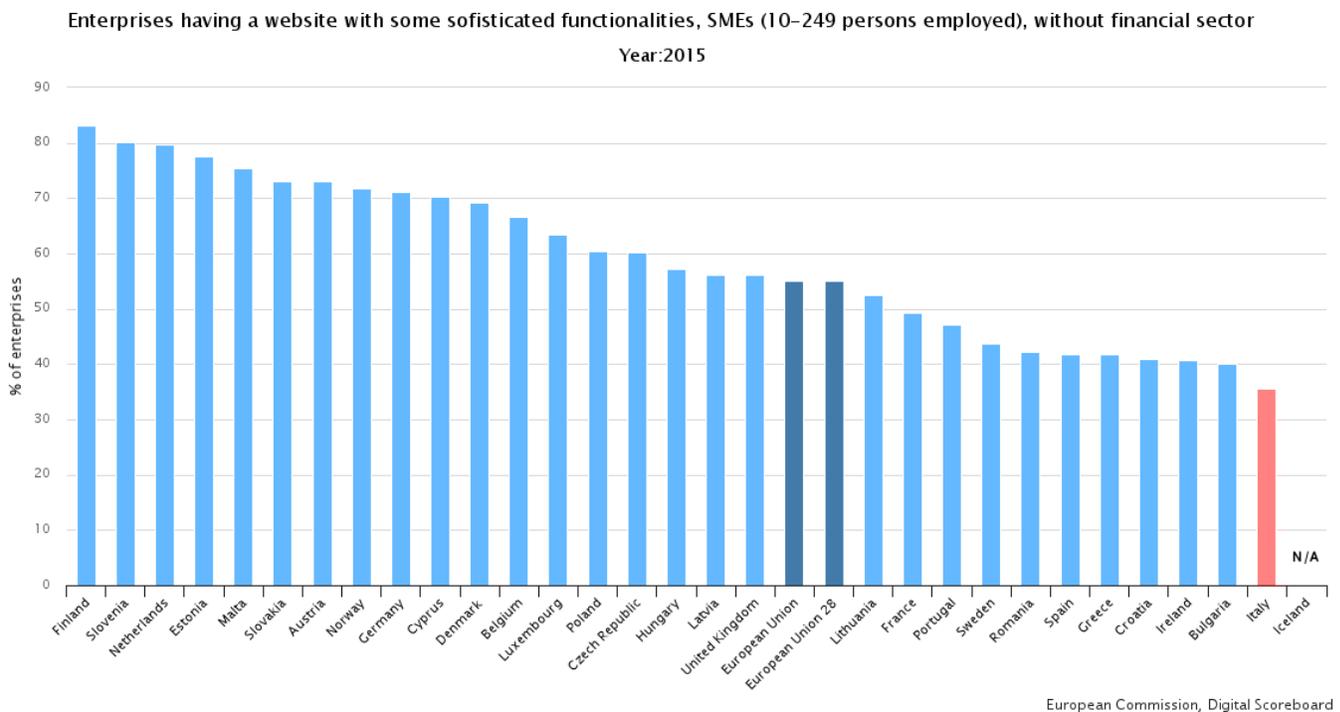
Una prima risposta la offrono i dati sui domini nazionali, ed è negativa. Secondo l'Analisi della diffusione di Internet in Italia<sup>21</sup>, studio condotto dal CNR sul tasso di penetrazione dei domini di primo livello .it, solo 14 imprese attive su 100 hanno un sito web registrato con un dominio "italiano". In media, il tasso di penetrazione è di 285 domini ogni 10 mila abitanti, sei volte meno dei domini .de in Germania (CNR, 2016).

I dati sui domini .it, tuttavia, colgono solo una parte del fenomeno. Nel corso del tempo, le estensioni attivabili sono proliferate<sup>21</sup> e le classiche - come .com o .net - sono ancora molto utilizzate dalle aziende italiane.

<sup>21</sup> Basti pensare ai nuovi domini "alimentari", come .beer o .pizza; oppure a quelli "geografici", come .paris o .barcellona

Secondo i dati del Digital Scoreboard, è il 70% il numero delle PMI con almeno 10 dipendenti presente online con un sito Internet. Si tratta in molti casi di siti web poco sviluppati: con una o poche pagine, semplici vetrine con catalogo prodotti, listino prezzi, informativa sulla privacy e contatti - magari non aggiornati - per l'assistenza post vendita (Istat, 2015).

Ancora troppo poco diffusi, invece, i siti web aziendali con almeno una funzionalità avanzata, come i servizi dedicati alla personalizzazione dei prodotti, alla tracciabilità degli ordini online o al recruiting. Ne possiede uno solo il 35,5% delle PMI (Istat, 2015).



### 2.4.3 E-commerce

Il commercio elettronico permette alle aziende di rafforzare la loro presenza nel mercato a livello nazionale e di espandere le attività economiche oltre i confini per raggiungere nuovi mercati.

La vendita online di prodotti e servizi ha rappresentato nel 2015 il 7,4% del totale del mercato di vendita al dettaglio a livello globale: complessivamente 1.671 miliardi di dollari, oltre 350 miliardi di dollari in più del 2014. Entro il 2019, questo valore sarà più che raddoppiato per raggiungere i 3.578 miliardi di dollari, pur continuando a rappresentare solo una frazione: il 12,8% degli acquisti al dettaglio totali (Casaleggio Associati, 2016).

Il valore stimato dell'e-commerce in Europa ammonta a 477 miliardi di dollari nel 2015, con Regno Unito, Germania e Francia che coprono circa due terzi del fatturato totale. Al settimo posto - dopo Russia, Spagna e Olanda - si posiziona l'Italia (Op. cit.).

In questo settore, il gap tra Italia ed Europa sembra quindi essere ridotto. Sono circa 16 mila le aziende che fanno commercio elettronico ed, entro il 2025, arriveranno a 50 mila. Il valore del fatturato dall'e-commerce è stimato in 28,8 miliardi di Euro nel 2015, con una crescita complessiva del 19% rispetto al 2014 (Op. cit.).

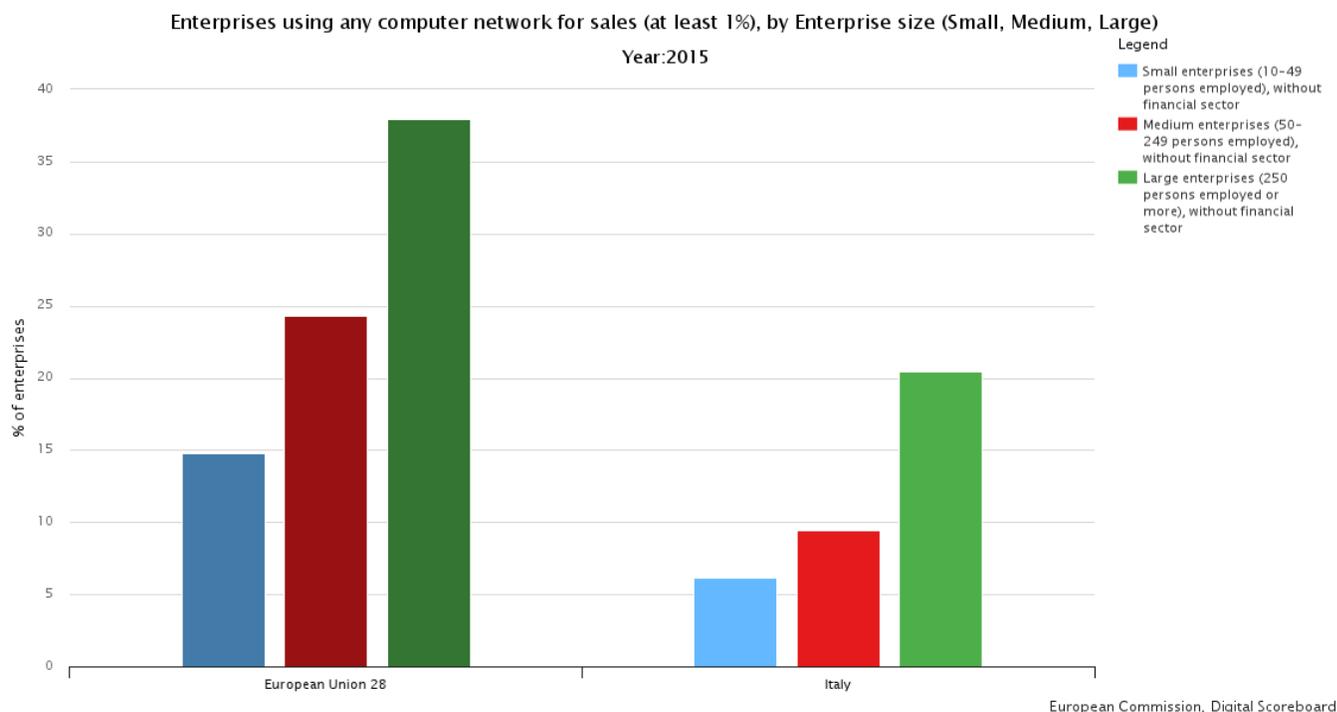
Tuttavia nel 2015 le PMI che vendevano online rappresentavano solo il 6,5% del totale, rispetto ad un 26,4% di persone che ha acquistato un bene o un servizio online (Eurostat, 2016).

Sembrano essere i grandi player internazionali a dominare la scena. Le imprese più piccole denunciano numerose difficoltà nell'affacciarsi al commercio elettronico, spesso per mancanza di investimenti e competenze.

Anche per questi motivi, cresce lo sviluppo dell'e-commerce attraverso la vendita sui marketplace<sup>22</sup>, uno dei trend più chiari di questi anni. La percentuale di aziende che utilizzano questo canale di vendita è salita dal 33% del 2015 all'attuale 41% (Casaleggio Associati, 2016).

---

<sup>22</sup> I marketplace sono siti Internet di intermediazione per la compravendita di un bene o un servizio; in altre parole il marketplace, che in lingua inglese significa "luogo di mercato", è un mercato online in cui sono raggruppate le merci di diversi venditori o diversi siti web. L'esempio più noto di marketplace è eBay



#### 2.4.4 Internazionalizzazione ed export

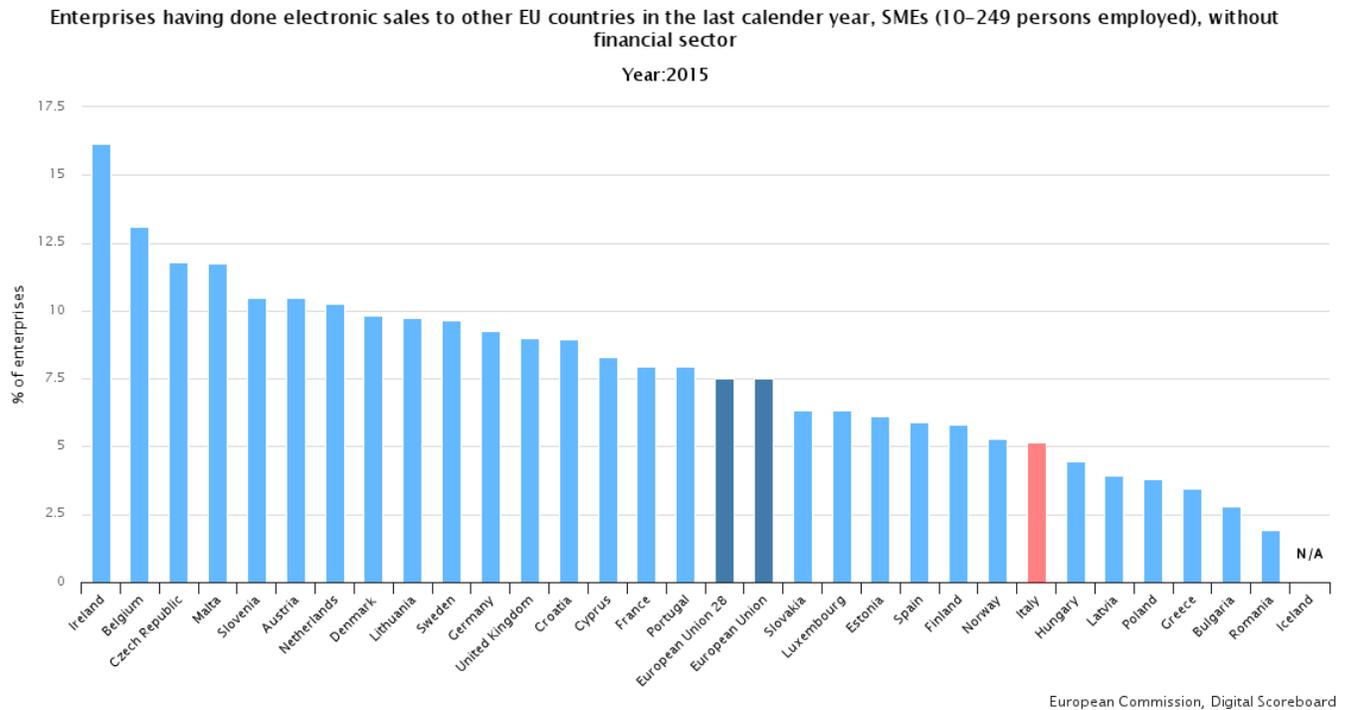
Esiste una relazione diretta e positiva tra digitalizzazione, internazionalizzazione ed esportazione: la percentuale di piccole imprese digitalizzate che intrattengono relazioni con l'estero è quattro volte superiore alla percentuale di aziende non digitalizzate (Novelli e altri, 2013).

L'export delle imprese italiane è favorito anche dalla forza intrinseca del Made in Italy, un brand riconosciuto e ricercato in tutto il mondo, e dalla qualità dei prodotti, percepita di livello superiore rispetto a quella dei concorrenti.

Lo ha notato anche Google che negli ultimi anni ha visto crescere le ricerche legate a prodotti del Made in Italy. Tra il 2011 e il 2014, ha registrato una crescita del 22% di ricerche di prodotti italiani, specie in Paesi geograficamente lontani come Giappone, Emirati Arabi, Stati Uniti, Russia e Brasile (Fortis e altri, 2015). La moda è la categoria più ricercata, seguita dal settore automotive<sup>23</sup>, mentre agroalimentare e turismo sono i

<sup>23</sup> Il settore dell'automotive racchiude progettazione, sviluppo, produzione, marketing e vendita di veicoli a motore. Per approfondimenti: [it.wikipedia.org/wiki/Progettazione\\_di\\_automobili](http://it.wikipedia.org/wiki/Progettazione_di_automobili)

settori più in crescita. Eppure, solo il 5% delle imprese italiane con più di 10 addetti esporta online in Europa (Eurostat, 2016). Un dato ancora più preoccupante, considerato che già il 30% dei cittadini europei e ben il 40% degli italiani che acquista online si è rivolto ad un venditore estero negli ultimi 12 mesi (Op. cit.).



Quali sono gli elementi che ancora ostacolano l'internazionalizzazione delle imprese italiane? Un primo impedimento sembra essere collegato alla complessità delle procedure burocratiche legate all'attività di esportazione. A frenare il processo di internazionalizzazione delle PMI sono soprattutto aspetti normativi, fiscali e finanziari (Casaleggio Associati, 2015).

Infatti, sono pochissime le microimprese che vendono i propri servizi e prodotti online, circa una su dieci. E di queste solo il 21% vende oltre confine (Pragma, 2016).

Le differenze nella regolamentazione relativa ai prodotti nei diversi Paesi<sup>24</sup>, l'elevato costo del lavoro, il pagamento di dazi e gli oneri doganali, la difficoltà di accesso al credito bancario e la scarsa disponibilità di investimenti privati, rappresentano solo alcuni tra gli ostacoli che le PMI nostrane incontrano nel momento in cui decidono di affacciarsi sul mercato estero.

Per eliminare queste barriere interne, la Commissione Europea sta favorendo la nascita del Mercato unico digitale<sup>25</sup>. Considerata una priorità politica, la Commissione stima che lo sviluppo di un'economia digitale potrebbe arricchire il PIL europeo di 415 miliardi di euro, oltre a promuovere servizi migliori a prezzi migliori, offrire più scelta e creare nuove fonti di occupazione (European Commission, 2015).

### **2.4.5 Social media**

Sempre più spesso le imprese cercano di migliorare la propria presenza online sfruttando le opportunità offerte dai social media<sup>26</sup>. Con l'integrazione dei social media nella gestione dell'attività, le imprese possono reinventare le forme di comunicazione interna. Ancora più importante, le imprese possono comunicare e interagire con i clienti e raggiungere nuove persone. In questo modo i clienti partecipano alle decisioni dell'impresa e influenzano la progettazione e promozione dei prodotti.

Le quattro categorie più conosciute di social media sono: i social network come Facebook o LinkedIn; i blog aziendali o servizi di microblog come Twitter; i siti web di condivisione di contenuti multimediali come YouTube, Flickr o SlideShare; e strumenti di condivisione delle conoscenze basati su software wiki come Wikipedia.

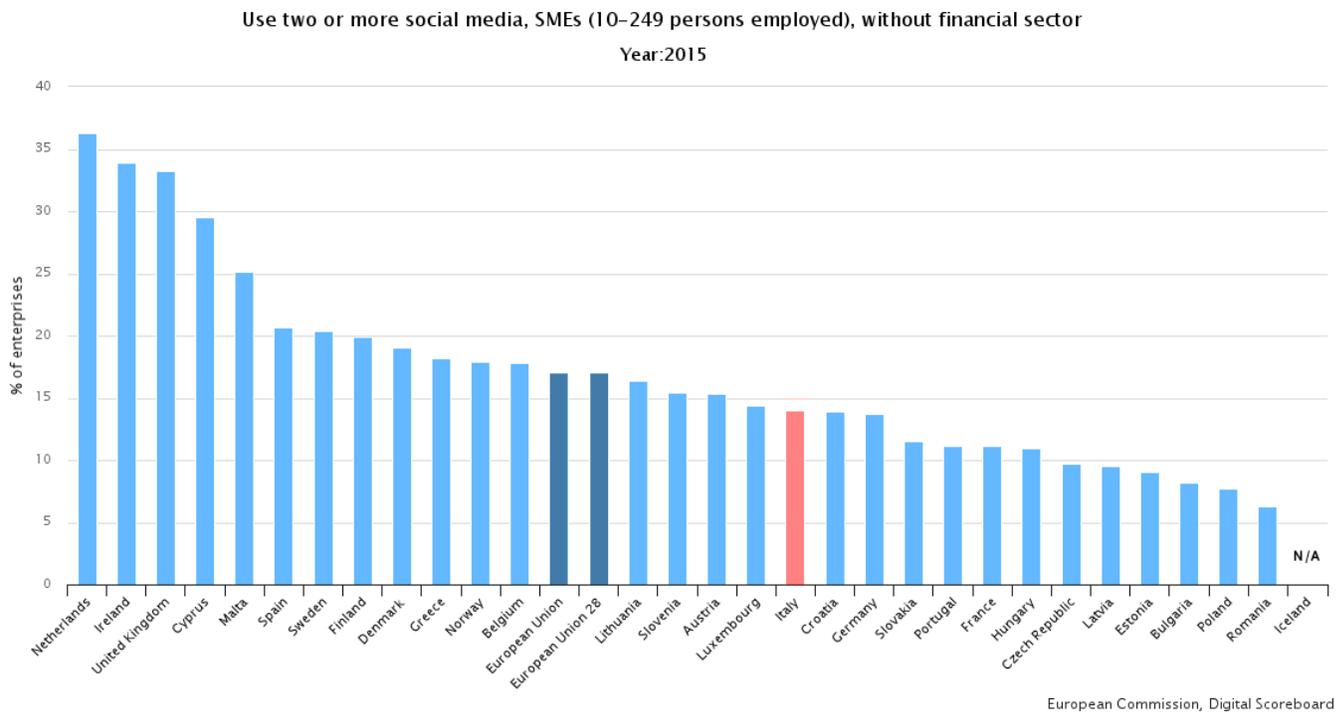
A livello europeo, quasi il 40% delle piccole e medie imprese utilizza almeno un social media. L'obiettivo principale è quello di attrarre clienti: tre imprese su quattro li utilizzano per migliorare la propria immagine online o per promuovere i prodotti dell'azienda (Eurostat, 2016).

<sup>24</sup> Basti pensare alle differenze nelle norme in tema di certificazioni, standard produttivi ed etichettatura

<sup>25</sup> Il Mercato unico digitale (in inglese Digital Single Market) è la strategia della Commissione Europea per promuovere la libera circolazione di persone, beni, servizi e capitali all'interno dell'Unione Europea, per rendere l'Europa un leader mondiale della digital economy

<sup>26</sup> I social media sono, nelle parole di Andreas Kaplan e Michael Haenlein, «un gruppo di applicazioni Internet (basate sui presupposti ideologici e tecnologici del Web 2.0) che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti». Si veda: [it.wikipedia.org/wiki/Social\\_media](http://it.wikipedia.org/wiki/Social_media)

L'Italia si avvicina alla media europea con il 37% di PMI "social". Tuttavia la percentuale di imprese che utilizza almeno due social media è ancora ferma al 14%, segno di una difficoltà evidente nel gestire la presenza online in maniera strutturata e complessa.



I social network sono sicuramente la categoria di social media più diffusa tra le imprese. Piattaforme come Facebook infatti favoriscono la creazione di vivaci comunità online intorno ai prodotti dell'azienda<sup>27</sup>. Attraverso un social network, il cliente può condividere esperienze d'acquisto, esprimere opinioni e scambiare informazioni. Per questo i social network sono utilizzati dal 36% delle imprese europee (Eurostat, 2016). In Italia i social network non sono ancora percepiti come uno strumento di lavoro. Nonostante siano quasi 28 milioni, circa la metà della popolazione totale, gli italiani che utilizzano attivamente i social network, la stessa proporzione non si registra per quanto riguarda le imprese del Made in Italy che dispongono di un account social.

<sup>27</sup> Al riguardo, vale la pena citare la prima tesi del Cluetrain Manifesto: «Markets are conversations». Per maggiori informazioni sulle 95 tesi del Cluetrain Manifesto: [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com)

Secondo una ricerca della Fondazione Nord est, nel 2014 soltanto il 26,5% di queste utilizzava Facebook, Twitter, Pinterest o Instagram per pubblicizzare il proprio marchio e i propri prodotti. I numeri salivano al 64,3% nelle grandi aziende, ma si fermavano al 35,4% delle PMI del Made in Italy che vendono anche al di fuori del territorio nazionale (Bettiol e altri, 2014). Secondo dati più recenti, solo il 28% delle microimprese possiede una pagina Facebook o un altro social network. Inoltre, più di un'impresa su quattro (27%) considera l'account social aziendale come alternativa a un dominio Internet (Pragma, 2016).

### **2.4.6 Digital marketing**

Nonostante il livello di digitalizzazione di molte PMI sia ancora allo stato embrionale – come testimoniano i dati relativi alla banda larga, alla diffusione dell'e-commerce e al livello di attività social – le aziende più dinamiche hanno già cominciato ad intraprendere attività di digital marketing<sup>28</sup>, per sfruttare le opportunità offerte alle imprese da motori di ricerca, siti web, social media o e-mail.

Una ricerca condotta dal Gruppo Doxa a maggio del 2013 su un campione di 688 PMI ha rilevato, infatti, come il 40% delle piccole e medie imprese attive sul Web abbiano già implementato iniziative di digital marketing. A prevalere sono state le attività di geolocalizzazione sulle mappe (73%), seguite da quelle di SEO (57%), dalla creazione di pagine aziendali su Facebook (35%), dall'ottimizzazione del sito Internet per dispositivi mobili (27%) e dall'acquisto di keywords su Google (27%). A maggior distanza troviamo, invece, le campagne di e-mail marketing (25%), l'acquisto di banner pubblicitari (17%) e lo sviluppo di un'applicazione mobile per prodotti e servizi (7%) (Novelli e altri, 2013).

Delle 1200 microimprese intervistate da Pragma, invece, solo il 14% ha dichiarato di svolgere attività di marketing e/o comunicazione online. Tra le attività risultate più frequenti: la presenza attiva sui social network (63%), il miglioramento del

---

<sup>28</sup> Digital marketing è un termine generico che raccoglie tutte le attività di promozione di prodotti e servizi tramite tecnologie digitali. Le attività legate al digital marketing sono numerose e in continua evoluzione, tra le più importanti: l'ottimizzazione del sito e la promozione sui motori di ricerca (SEO e SEM), gestione dei social media e attività di marketing (SMO e SMM), direct e-mail marketing (DEM), lo sviluppo di applicazioni mobili, l'acquisto di banner pubblicitari

posizionamento sui motori di ricerca (57%), la pubblicità su Facebook (49%), l'uso di newsletter (46%) e le campagne pubblicitarie a pagamento su Google (40%) (Pragma, 2016).

<i>Attività di digital marketing delle microimprese</i>	<i>Percentuale</i>
Presenza attiva su social network	63
Miglioramento del posizionamento su Google (SEO)	57
Pubblicità su Facebook	49
Newsletter	46
Promozione del sito su Google (SEM)	40
Blog aziendale	36
Video su YouTube	36
Pubblicità su giornali online	30
Collaborazioni con blogger	22

## 2.5 I giovani come acceleratori della digitalizzazione

Da tutti i dati presi in esame, emerge una costante: il ritardo delle PMI italiane - rispetto alla media europea - in termini di integrazione e utilizzo delle tecnologie digitali.

Risultati molto più positivi si riscontrano per le imprese guidate da imprenditori con meno di 35 anni. L'Osservatorio Unioncamere sulla Demografia d'Impresa segnala che il 65% delle imprese nate nel 2014 con a capo giovani "under 35" partono già attive sul Web con un proprio sito Internet per il 57,2% o con una pagina Facebook per il 57,2%. Di queste, il 45% indica poi di essere già pronto - o di stare per attrezzarsi - alla vendita online (Bersanetti e altri, 2015).

I giovani imprenditori sembrano essere più consapevoli del potenziale di Internet. Per loro il digitale è «uno stato mentale, una cultura, un modo "naturale" di fare le politiche economiche e industriali (Op. cit.)». Questo senza compromettere lo spirito tradizionale dell'imprenditoria italiana: infatti, grazie al digitale, il Made in Italy ha l'opportunità di divenire ancora più grande e intercettare una domanda globale di prodotti di eccellenza in forte crescita, a partire dalle produzioni artigianali o dalla gastronomia.

Allo stesso tempo, emerge una grave mancanza di personale e competenze, anche tra i più giovani, per determinate tipologie di lavoro. I dati UE raccontano di quasi un milione di posizioni digitali vacanti in Europa tra 2016 e 2020 (European Commission, 2016)<sup>29</sup>. Già oggi in Italia, secondo i dati Excelsior<sup>30</sup>, sono 76 mila i posti che restano vuoti per mancanza di candidati qualificati.

Appare evidente il bisogno di forti investimenti, sia privati che pubblici<sup>31</sup>, per sviluppare quelle competenze digitali che saranno imprescindibili nei prossimi anni e favorire l'incontro tra due mondi che dialogano ancora troppo poco: quello dei giovani e quello delle imprese.

---

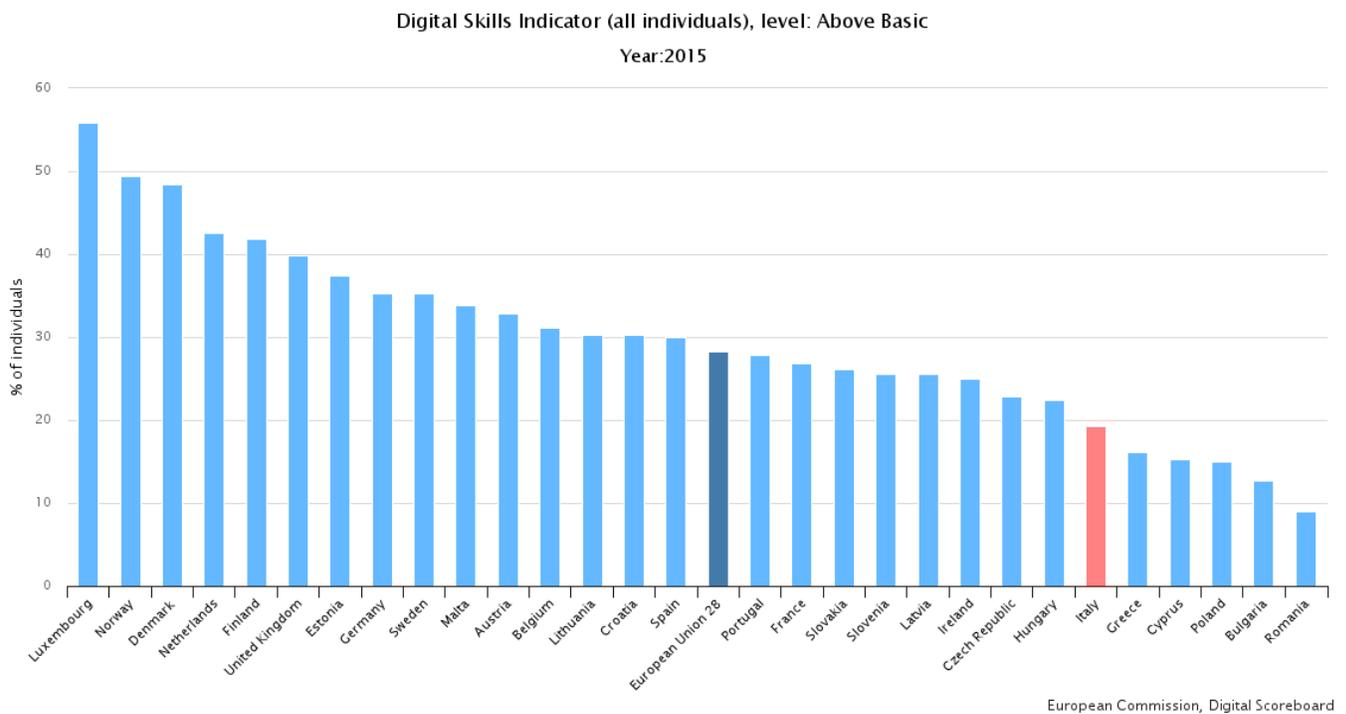
<sup>29</sup> Per approfondimenti, si veda la sezione dedicata a competenze digitali e lavoro: [ec.europa.eu/digital-single-market/en/skills-jobs](http://ec.europa.eu/digital-single-market/en/skills-jobs)

<sup>30</sup> Excelsior è il "Sistema informativo per l'occupazione e la formazione" di Unioncamere. Excelsior ricostruisce la previsione della domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali e formativi espressi dalle imprese, per supportare le scelte di formazione, orientamento e politiche del lavoro. Sito web: [www.excelsior.unioncamere.net](http://www.excelsior.unioncamere.net)

<sup>31</sup> Per approfondimenti sul piano dell'Agenzia per l'Italia Digitale per lo sviluppo delle competenze digitali, si veda: [www.agid.gov.it/agenda-digitale/competenze-digitali](http://www.agid.gov.it/agenda-digitale/competenze-digitali)

Come si è visto, le imprese italiane - specialmente di micro e piccole dimensioni - non riescono ancora a cogliere appieno le opportunità offerte da Internet, spesso a causa della mancanza di competenze interne in grado di coniugare tecnologie digitali e vendita attraverso i canali tradizionali. La presenza di giovani esperti di strumenti digitali e web marketing nelle numerose PMI del territorio può essere una strategia efficace per accelerare la digitalizzazione del sistema economico italiano.

In questo contesto nasce *Made in Italy: Eccellenze in digitale*, progetto promosso da Google e Unioncamere, con il patrocinio del Ministero dello Sviluppo Economico. Il progetto prevede il finanziamento di borse di studio, con lo scopo di formare giovani competenti sul digital marketing, a disposizione delle piccole e medie imprese italiane per diffondere cultura digitale e innovazione.



### **3. Il progetto *Made in Italy: Eccellenze in digitale***

*Made in Italy: Eccellenze in digitale* è un progetto promosso da Google e Unioncamere, con il patrocinio del Ministero dello Sviluppo Economico, per promuovere la digitalizzazione delle piccole e medie imprese italiane.

Il progetto si compone di 3 pilastri:

- Una piattaforma realizzata dal team di ingegneri del Google Cultural Institute con lo scopo di valorizzare le bellezze nascoste dell'Italia. La piattaforma si propone di rendere disponibili su scala globale le numerose eccellenze del Made in Italy<sup>32</sup>.
- Un corso online dedicato agli imprenditori italiani, per imparare le basi di strategia digitale e web marketing da imprenditori di successo ed esperti di Internet<sup>33</sup>.
- Un progetto sul campo, grazie alla presenza di giovani digitalizzatori, per diffondere cultura digitale presso le imprese del territorio<sup>34</sup>.

Obiettivo del progetto sul campo è aiutare le PMI specializzate in prodotti e servizi di eccellenza del Made in Italy a iniziare o rafforzare un percorso di digitalizzazione, attraverso attività di promozione online, attivazione di forme di e-commerce, definizione di campagne di online marketing e altro. Nato nel 2013 con il progetto pilota Distretti sul Web, il progetto è giunto nel 2015 alla terza edizione con il nome di Eccellenze in digitale.

---

<sup>32</sup> [www.google.it/madeinitaly](http://www.google.it/madeinitaly)

<sup>33</sup> [www.eccellenzeindigitale.withgoogle.com](http://www.eccellenzeindigitale.withgoogle.com)

<sup>34</sup> [www.eccellenzeindigitale.it/digitalizzatori](http://www.eccellenzeindigitale.it/digitalizzatori)

### 3.1 I digitalizzatori

Il compito di assistere e supportare le imprese del territorio nel proprio percorso di sviluppo digitale è stato affidato a giovani laureati e laureandi, con competenze di economia, informatica e web marketing e con una conoscenza della lingua inglese, del territorio e del contesto economico-sociale della provincia nella quale hanno operato.

I borsisti sono stati selezionati attraverso un bando pubblico gestito a livello centrale dall'Istituto Tagliacarne, al quale hanno risposto circa 1.800 candidati<sup>35</sup>. Dopo una selezione preliminare, le competenze richieste sono state verificate attraverso un test scritto e un colloquio orale.

Al termine della selezione, nella quale sono risultato vincitore della borsa di studio per la provincia della Spezia, i digitalizzatori sono stati convocati a Roma per un percorso formativo con esperti di Google e Unioncamere. La settimana di formazione intensiva ha approfondito i concetti chiave di economia e strategia digitale, comunicazione online e strumenti di web marketing.

Quindi, in tutta Italia, 64 Camere di Commercio hanno accolto i due digitalizzatori selezionati per 9 mesi presso le loro sedi.

Le attività dei digitalizzatori sul territorio sono state declinate in 4 categorie:

- *Diffusione*: informare le PMI dell'opportunità digitale.

Il primo passo è stato diffondere la cultura digitale per far comprendere alle imprese le opportunità nell'avere una presenza online. Per informare le imprese e veicolare il progetto sono stati utilizzati vari canali quali direct e-mail marketing (DEM), e-mail, newsletter e comunicazioni delle Camere di Commercio, telefonate e azioni di Customer Relationship Management (CRM), partecipazioni a eventi dedicati alle imprese, stampa, TV o radio locale.

- *Attivazione*: sviluppare le competenze digitali delle PMI.

Il secondo passo è stato coinvolgere il maggior numero di imprese del territorio a partecipare attivamente ad eventi formativi. L'obiettivo era educare le PMI

---

<sup>35</sup> Si veda la pubblicazione del bando sul sito di Unioncamere al seguente link:  
<http://www.unioncamere.gov.it/P42A2656C189S123/-Made-in-Italy---Eccellenze-in-Digitale-2015---128-borse-di-studio-da-Google-e-Unioncamere.htm>

riguardo ai principi e agli strumenti di digital marketing per cogliere tutte le opportunità del Web.

- *Supporto*: affiancare le PMI per implementare strumenti digitali.

Terzo passaggio fondamentale è stato supportare le imprese ad avviare percorsi di digitalizzazione personalizzati, attraverso momenti di affiancamento e incontri 1 a 1. Durante gli incontri è stata proposta una strategia di sviluppo digitale pensata per la singola attività, da monitorare nei successivi mesi.

- *Trasformazione*: migliorare il livello di digitalizzazione delle imprese.

L'ultimo passaggio è conseguenza del lavoro precedente, in particolare dei momenti di affiancamento. In questa fase è stato importante tracciare le azioni di digitalizzazione implementate: la trasformazione del business è considerata come la somma di tutte le azioni intraprese e dà la misura dell'impatto del programma e del lavoro svolto.

Per tutta la durata del progetto, i digitalizzatori hanno potuto fare affidamento sulla community online formata dai borsisti stessi e dallo staff del progetto. La community si è rivelata fondamentale per il confronto continuo sullo sviluppo del progetto e per il raggiungimento degli obiettivi preposti.

## 3.2 Lavoro a La Spezia

L'8 giugno 2015 sono risultato vincitore della borsa di studio come Digitalizzatore presso la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura della Spezia<sup>36</sup>. L'edizione 2015 è risultata la prima adesione della Camera di Commercio della Spezia al progetto. Due settori sono stati indicati come strategici per l'economia del territorio: il settore Agroalimentare e il settore della Cantieristica e Nautica. Su questi due settori si sono concentrati i maggiori sforzi di digitalizzazione: 50 imprese dei settori indicati<sup>37</sup> hanno ricevuto un servizio di supporto gratuito e personalizzato per lo sviluppo digitale dell'attività.

I lavori sono ufficialmente partiti il 18 giugno 2015, con il primo incontro in Camera di Commercio tra il tutor camerale di progetto, il Dottor Francesco Fiorino, e i due borsisti selezionati. In questa occasione è stato definito il lavoro da svolgere nei successivi 9 mesi e la gestione delle fasi di diffusione, attivazione e supporto del progetto.

### 3.2.1 Diffusione

Il primo passo è stato divulgare l'opportunità del progetto a tutte le imprese del territorio potenzialmente interessate. Abbiamo definito quindi una fase di promozione multicanale, che ha coinvolto sia i media tradizionali che quelli digitali.

Per la comunicazione del progetto sono stati impostati due percorsi paralleli: a livello regionale con i borsisti di Genova e Savona<sup>38</sup> e a livello provinciale insieme allo staff dell'ufficio stampa e comunicazione della Camera di Commercio.

---

<sup>36</sup> Indicata nel testo anche come Camera di Commercio della Spezia o CCIAA La Spezia. Sito web: [www.sp.camcom.it](http://www.sp.camcom.it)

<sup>37</sup> Le imprese sono state riconosciute come appartenenti ai settori indicati in base al proprio codice ATECO. Le aziende interessate a partecipare hanno potuto aderire inviando una manifestazione di interesse all'indirizzo PEC della Camera di Commercio della Spezia. Bando pubblico e modulo di adesione al progetto erano consultabili e scaricabili in una sezione dedicata sul sito web della Camera di Commercio, ora al link: [www.sp.camcom.it/comunicazione/-/asset\\_publisher/4ghY/content/comunicato-stampa-del-6-luglio-2015](http://www.sp.camcom.it/comunicazione/-/asset_publisher/4ghY/content/comunicato-stampa-del-6-luglio-2015)

<sup>38</sup> La Camera di Commercio di Imperia non ha aderito al progetto

## **Regione**

Grazie alla sintonia nata con i colleghi digitalizzatori di Genova e Savona, parte della comunicazione del progetto è stata declinata a livello regionale. Questo ha permesso di ottenere un maggiore risalto mediatico. In questa ottica, abbiamo sviluppato in maniera autonoma il sito web Liguria in Digitale<sup>39</sup>, per promuovere tutte le attività di progetto, e gestito la pagina Facebook Eccellenze in digitale - Liguria<sup>40</sup>. Per la pagina Facebook, già attiva nelle precedenti edizioni, abbiamo curato e gestito un nuovo piano editoriale per tutta la durata del progetto.

Il lavoro di promozione è culminato nella conferenza stampa del 25 settembre presso la Sala Dorata di Palazzo Tobia Pallavicino a Genova. All'incontro con i giornalisti è intervenuto Maurizio Caviglia, Segretario generale della Camera di Commercio di Genova, e Diego Ciulli, Public Policy Manager di Google Italia e tra i maggiori promotori di Eccellenze in digitale.

## **Provincia**

A livello provinciale abbiamo impostato un lavoro di comunicazione più capillare, per entrare in contatto con le numerose realtà imprenditoriali della provincia spezzina.

Con l'appoggio dell'Ufficio Stampa della Camera di Commercio della Spezia, nella persona di Cristina Bertucci, abbiamo ricevuto un'ottima copertura sui principali quotidiani locali (La Nazione e Secolo XIX) e siti web d'informazione (Gazzetta della Spezia e Città della Spezia). TeleLiguriaSud, la principale rete televisiva locale, ha dedicato un servizio su Eccellenze in digitale in rotazione sulle diverse edizioni del telegiornale.

Per raggiungere anche le piccole e micro imprese del territorio, abbiamo stretto una proficua collaborazione con numerose associazioni di categoria (in particolare Confartigianato, Confcommercio e CIA) che ci hanno aiutato a divulgare presso i loro associati l'importanza dello sviluppo digitale.

---

<sup>39</sup> [www.liguriaindigitale.it](http://www.liguriaindigitale.it)

<sup>40</sup> [www.facebook.com/eidliguria](https://www.facebook.com/eidliguria)

Inoltre, grazie al database camerale delle imprese, abbiamo contattato numerose aziende interessate attraverso chiamate, e-mail e campagne di direct e-mail marketing.

Il 17 settembre abbiamo presentato il progetto a tutte le imprese interessate con un evento di lancio presso la Sala Giunta della Camera di Commercio della Spezia. All'incontro hanno partecipato Gianluca Bianchi, presidente della Camera di Commercio, e Francesco Fiorino, tutor di progetto.

Il 30 settembre, con la chiusura del bando di adesione, si è conclusa la fase di promozione di Eccellenze in digitale.

### **3.2.2 Attivazione**

Raccolte le adesioni al progetto, è iniziata la fase di formazione per le imprese del territorio. Abbiamo organizzato 7 incontri formativi sotto forma di lezione frontale della durata di 2 ore circa, aperti a tutte le imprese interessate, previa iscrizione online. Tutte le lezioni si sono svolte presso la sede della Camera di Commercio della Spezia.

Durante gli incontri, abbiamo trattato i principali argomenti legati a digitale e web marketing per le PMI. Per la complessità degli argomenti e il pubblico eterogeneo<sup>41</sup>, abbiamo mantenuto un taglio generico e introduttivo.

Questo il calendario degli incontri e gli argomenti trattati<sup>42</sup>:

- *Linee guida per un sito web efficace* (13 ottobre 2015)

Durante il primo incontro abbiamo spiegato a cosa serve un sito web e perché è il punto di partenza per ogni strategia digitale. Abbiamo illustrato come creare un sito web da zero e come ottimizzarlo per i dispositivi mobili. Infine abbiamo visto come funziona il motore di ricerca e alcune nozioni di SEO.

- *Comunicare con i social media* (22 ottobre 2015)

Secondo argomento trattato è stata la comunicazione attraverso i social media. Dopo aver analizzato i numeri in Italia, abbiamo visto le peculiarità delle

---

<sup>41</sup> Agli incontri hanno partecipato anche numerosi giornalisti, in quanto le lezioni sono state riconosciute come momento di formazione professionale da parte dell'Ordine Ligure dei Giornalisti

<sup>42</sup> Tutte le slides utilizzate durante gli incontri sono consultabili e scaricabili al seguente link: [goo.gl/0irXwy](http://goo.gl/0irXwy)

principali piattaforme (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, LinkedIn, YouTube, Google+) e come integrarle al meglio nella comunicazione aziendale.

- *Strumenti Google per le PMI* (29 ottobre 2015)

In questo incontro abbiamo parlato dei numerosi strumenti Google per le aziende, come MyBusiness per la geolocalizzazione sulle mappe, Analytics per l'analisi dei dati del sito web, Trends per le tendenze sui motori di ricerca e AdWords per impostare campagne pubblicitarie online.

- *Nuovi mercati con l'e-commerce* (10 novembre 2015)

Sempre di più l'export delle imprese italiane è legato al commercio elettronico. In questo incontro abbiamo visto come il Web offre diversi strumenti per lo studio dei mercati esteri. Dopo aver visto le differenze tra un sito e-commerce proprietario e un marketplace, abbiamo presentato i siti più interessanti per vendere online.

- *Le piattaforme di promozione Made in Italy* (19 novembre 2015)

Intorno ad Eccellenze in digitale sono nate varie piattaforme per la promozione e diffusione delle imprese e del Made in Italy. Unioncamere ha lavorato a due piattaforme come Eccellenze Produttive<sup>43</sup> per le imprese dell'artigianato Made in Italy e Italian Quality Experience<sup>44</sup> per le imprese agroalimentari italiane.

- *Buoni principi di sicurezza informatica* (1 dicembre 2015)

Abbiamo concluso il ciclo di incontri presentando alcune delle buone pratiche per vivere il Web in maniera consapevole e sicura.

---

<sup>43</sup> Eccellenze Produttive è un portale, ideato da Unioncamere e dalle Camere di Commercio, attraverso il quale scoprire e conoscere i produttori delle eccellenze del Made in Italy. Sito web: [www.eccellenzeproductive.it](http://www.eccellenzeproductive.it)

<sup>44</sup> Italian Quality Experience è un portale nato su iniziativa di Unioncamere e delle Camere di Commercio per Expo 2015. Ogni azienda può creare gratuitamente una vetrina online e aggiungere le informazioni sul proprio lavoro, oltre ai dati anagrafici aziendali già presenti nella piattaforma pubblica, grazie al Registro delle Imprese. Sito web: [www.italianqualityexperience.it](http://www.italianqualityexperience.it)

### 3.2.3 Supporto

Sono state 47 le imprese che hanno beneficiato del supporto gratuito e personalizzato: 22 del settore agroalimentare e 25 del settore cantieristica/nautica<sup>45</sup>. Le imprese sono state profilate in tre gruppi, sulla base dell'intensità della loro relazione con Internet:

- *Offline* (5 imprese)

Un'impresa di cui è difficile trovare informazioni in rete. Non ha un sito web o blog, la sede non è geolocalizzata sulle mappe e non ha un profilo sui social network. Può comunque avere una connessione Internet.

- *Online inattive* (27 imprese)

Un'impresa online inattiva ha un pagina web o un sito-vetrina, di solito con informazioni poco aggiornate. Può avere dei profili social ma non curati e aggiornati con frequenza. Non svolge attività di marketing né di e-commerce.

- *Online attive* (15 imprese)

Un'impresa online attiva possiede un sito web aggiornato che può essere utilizzato per acquistare beni o servizi. L'impresa è orientata all'export ed effettua attività di digital marketing o e-commerce. È presente in maniera attiva e consapevole sui social network.

In seguito all'analisi preliminare del livello di digitalizzazione, abbiamo visitato la sede di ogni impresa per conoscere al meglio realtà, dimensioni e obiettivi dell'attività. In questa occasione abbiamo presentato l'analisi effettuata sul livello di digitalizzazione dell'attività, con le possibili azioni da intraprendere per migliorarne il livello. Quindi, insieme a un referente aziendale, abbiamo definito una strategia di sviluppo digitale ad hoc per ogni impresa. Abbiamo continuato il supporto con ulteriori incontri, scambio di e-mail, chiamate e messaggi per tutta la durata del progetto. Questo ci ha permesso di monitorare gli sviluppi e l'attuazione della strategia digitale.

---

<sup>45</sup> Delle 50 imprese selezionate nella fase di attivazione, 3 in seguito hanno rinunciato al servizio di supporto

<i>Attività</i>	<i>Già fatta/attivata</i>	<i>Percentuale</i>
Uso posta elettronica	47	100
Sito web aziendale	40	85
Sito web multilingua	23	48
Presenza su più social networks	22	46
Sito web ottimizzato per il cellulare	19	40
Geolocalizzazione sulle Google Maps	18	38
Pagina aziendale su Facebook	18	38
Servizi di analisi dati (analytics)	14	30
Vendita online (e-commerce)	8	17

### **3.2.4 Risultati<sup>46</sup>**

Nell'arco dei 9 mesi, sono state circa 2.300 le aziende contattate e informate sulle opportunità del progetto e sull'importanza del digitale per le PMI. Il canale di comunicazione più utilizzato è stata l'e-mail, attraverso l'impostazione di 23 campagne DEM, per un totale di oltre 3500 e-mail inviate.

Sono stati organizzati 2 eventi di presentazione di Eccellenze in digitale, 6 lezioni su web marketing e digitale presso la Camera di Commercio e una conferenza presso la sede di Confartigianato La Spezia. Agli incontri di formazione hanno partecipato più di 50 imprese.

Sono state 47 le imprese che hanno ricevuto supporto personalizzato con più di 100 incontri totali in azienda, oltre alle numerose chiamate, e-mail e supporto online.

Ad inizio progetto solo 18 imprese erano geolocalizzate sulle mappe Google e avevano una pagina aziendale su Facebook. In 40 avevano sviluppato un sito web. Al termine del progetto, 41 imprese hanno attivato la geolocalizzazione sulle mappe Google, in 33 hanno attivato una pagina Facebook e ben 45 hanno ottimizzato il proprio sito web<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> I risultati ottenuti sono stati presentati giovedì 28 aprile presso la Sala Giunta della Camera di Commercio della Spezia durante l'evento conclusivo di progetto. Un breve report è consultabile al link: [www.slideshare.net/TizianoPucci/report-finale-eccellenze-in-digitale-la-spezia](http://www.slideshare.net/TizianoPucci/report-finale-eccellenze-in-digitale-la-spezia)

<sup>47</sup> Oltre a 5 nuovi siti web attivati durante il progetto, 19 siti sono stati modificati e aggiornati

<i>Periodo</i>	<i>Geolocalizzazione sulle mappe</i>	<i>Pagina Facebook</i>	<i>Sito web</i>
Inizio progetto	18	18	40
Fine progetto	41	33	45

Alcune imprese si sono avvicinate anche alle pubblicità online, con 7 campagne promozionali su Facebook e 5 campagne con AdWords. Non solo Facebook, sono stati attivati 9 nuovi profili social tra YouTube, Instagram e LinkedIn. Inoltre, 4 nuove imprese hanno collegato al proprio sito internet un servizio di analisi dati come Google Analytics.

A inizio progetto avevamo individuato 5 imprese offline, 27 online inattive e 15 online attive. Al termine dei nove mesi nessuna impresa era rimasta offline, 19 online in maniera ancora inattive e ben 28 online e attive.

<i>Periodo</i>	<i>Offline</i>	<i>Online inattive</i>	<i>Online attive</i>
Inizio progetto	5	27	15
Fine progetto	0	19	28

Sebbene sia difficile registrare i benefici procurati dal miglior livello di digitalizzazione delle imprese nel breve periodo, alcuni casi offrono spunti interessanti. Per un'analisi più accurata si rimanda alla prossima sezione, con lo studio di due casi di successo.

## 3.3 Casi di successo<sup>48</sup>

### 3.3.1 Terra di Bargòn

Terra di Bargòn produce artigianalmente, nel solco della tradizione, un vino antico e raro: lo Sciacchetrà, un prezioso passito che scaturisce dalla profonda conoscenza contadina del lavoro tra terra e mare.

I quasi 5000m<sup>2</sup> di vigne dell'azienda si arrampicano sui rilievi di Riomaggiore, nel Parco Nazionale delle Cinque Terre, in provincia di La Spezia. Qui Roberto produce il suo Cinque Terre Sciacchetrà DOC, premiato con il punteggio massimo di Quattro Viti da Vitae 2016, la Guida Vini dell'Associazione Italiana Sommelier<sup>49</sup>.

L'azienda organizza anche numerose visite al vigneto e degustazioni in Cantina, per trasmettere un'esperienza autentica ai visitatori curiosi delle Cinque Terre.

#### **La sfida**

La sfida di Roberto e di Alessandra, sua moglie, è quella di dare voce ad una storia<sup>50</sup>: la storia sociale di una comunità isolata per millenni in un territorio stupendo e aspro. La cultura contadina piena di ingegno ha trasformato il paesaggio con la costruzione di muretti a secco e terrazzamenti a picco sul mare, per coltivare e produrre vini di ottima qualità di cui lo Sciacchetrà è l'emblema.

Quando Roberto si muove e coltiva la vigna nel solco della tradizione, crea una preziosa traccia di una cultura contadina che va sparendo. La sfida di Terra di Bargòn è quella di trasmettere questa testimonianza: sul proprio sito attraverso il racconto del ciclo di produzione dello Sciacchetrà e a seguire negli incontri di degustazione in cantina e visita alla vigna.

---

<sup>48</sup> Il racconto dei casi è il frutto delle numerose visite aziendali durante la fase di supporto e dei colloqui diretti con gli imprenditori. Tutte le informazioni e statistiche sono estratte dai servizi di analisi dati come Facebook Insights o Google Analytics

<sup>49</sup> Qui il documento con l'elenco completo dei vini premiati:  
[www.aisitalia.it/Data/Sites/1/media/news\\_2015/Le\\_Quattro\\_Viti\\_AIS\\_2016.pdf](http://www.aisitalia.it/Data/Sites/1/media/news_2015/Le_Quattro_Viti_AIS_2016.pdf)

<sup>50</sup> Si veda il bel filmato Dare voce ad una storia. Il video unisce riprese degli anni 40 dell'Istituto Luce e riprese attuali sul ciclo di produzione dello Sciacchetrà di Terra di Bargòn.  
Video: [terradibargon.com/blog/video](http://terradibargon.com/blog/video)

## I risultati

Negli anni Terra di Bargòn ha colto le opportunità del Web per comunicare questa testimonianza. Alessandra, moglie di Roberto, racconta il valore della cultura e del lavoro contadino dietro alla produzione dello Sciacchetra attraverso il blog<sup>51</sup> e i canali social dell'azienda agricola. Grazie al proprio sito Internet<sup>52</sup> e alla presenza su Facebook<sup>53</sup> e TripAdvisor, le prenotazioni per le visite e degustazioni in Cantina sono aumentate e oggi le prenotazioni online rappresentano i 2/3 circa del totale.

«Con Tiziano abbiamo migliorato la nostra strategia sul web. Come prima azione abbiamo geolocalizzato la Cantina su Google Maps. Quindi ci siamo dedicati alla comunicazione sui social, concentrandoci su Facebook e Instagram<sup>54</sup>. Recentemente abbiamo anche ristrutturato la nostra sezione e-commerce, Tiziano ci ha guidato nell'analisi dei dati di Google Analytics e ha delineato un percorso di sviluppo attraverso le prime campagne pubblicitarie su Google AdWords. Nel periodo di supporto<sup>55</sup> il sito ha registrato un +33% di sessioni totali e un +72% di pagine visualizzate rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Inoltre la frequenza di rimbalzo<sup>56</sup> è calata dal 75% al 49%».

---

<sup>51</sup> [www.terradibargon.com/blog/posts](http://www.terradibargon.com/blog/posts)

<sup>52</sup> [www.terradibargon.com](http://www.terradibargon.com)

<sup>53</sup> [www.facebook.com/terradibargon](http://www.facebook.com/terradibargon)

<sup>54</sup> [www.instagram.com/terradibargon](http://www.instagram.com/terradibargon)

<sup>55</sup> I dati prendono in esame il periodo dal 18 settembre 2015 al 28 aprile 2016

<sup>56</sup> La frequenza di rimbalzo è la percentuale di sessioni di una sola pagina (ovvero le sessioni in cui gli utenti abbandonano il sito dalla pagina da cui sono entrati, senza interagirvi)

### 3.3.2 Cà du Ferrà

L'Agriturismo Cà du Ferrà si trova a Bonassola, un piccolo borgo in provincia della Spezia, nella Riviera di Levante, vicino al Parco Nazionale delle Cinque Terre. È l'Agriturismo più vicino al mare dell'intera Regione Liguria, a soli 400 metri dalla spiaggia.

La storia dell'agriturismo inizia nel 2000 quando Aida Forgione e Antonio Zoppi, commerciante d'abbigliamento lei e imprenditore edile lui, decidono di dedicarsi al turismo rurale, all'agricoltura e all'ambiente.

Negli anni acquistano diversi terreni e fabbricati rurali che decidono di sistemare e ristrutturare. E così dalle mani di Antonio e dalla fantasia creativa di Aida nascono due strutture indipendenti per gli ospiti dell'agriturismo: "Il Casottino" e "Il Mulino", recuperati con tenacia e passione da due strutture adibite al ricovero degli animali. Con i vecchi edifici vengono recuperati anche tutti i terreni abbandonati, ora ripuliti e piantumati a vigneto.

#### La sfida

Oggi la sfida di Cà du Ferrà è rappresentata dalla produzione del vino. Per riuscire a coltivare i pendii scoscesi del territorio, la famiglia Zoppi ha rimesso in piedi i tradizionali muretti a secco liguri e, grazie alla spinta del figlio Davide, ha deciso di convertire il proprio vigneto dal metodo di coltivazione convenzionale a quello biologico, producendo un vino che ha acquisito la certificazione biologica.

I prossimi obiettivi sono l'apertura di una cantina indipendente riconosciuta biologica e la riscoperta di antiche tipologie di vitigni e alberi da frutto, grazie alla collaborazione nata con il Consiglio Nazionale delle Ricerche di Torino.

#### I risultati

Cà du Ferrà ha da subito colto il potenziale del digitale, investendo su sito web<sup>57</sup> e presenza costante sui social network (Facebook<sup>58</sup> e Pinterest<sup>59</sup>). In cinque anni le

---

<sup>57</sup> [www.agriturismo-caduferra.it](http://www.agriturismo-caduferra.it)

<sup>58</sup> [www.facebook.com/caduferra](http://www.facebook.com/caduferra)

<sup>59</sup> [www.pinterest.com/caduferra](http://www.pinterest.com/caduferra)

prenotazioni sono aumentate del 50%. Oggi il 70% dei clienti dell'Agriturismo è straniero, fino a pochi anni fa era l'opposto. Grazie al Web, Cà du Ferrà ospita persone da tutto il mondo e ora concentra gli investimenti maggiori su paesi come Francia e Olanda. Nel periodo di supporto<sup>60</sup> le visite al sito dall'Olanda sono cresciute del 58% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

«Con Tiziano è nato un vivace confronto e abbiamo acquisito maggiore conoscenza degli strumenti digitali» dichiara Davide Zoppi, responsabile Sales & Marketing, sull'esperienza con Eccellenze in digitale. «Abbiamo lavorato per migliorare il sito web, con un uso più consapevole di Google Analytics e la scoperta di Google AdWords per la pubblicità online. Anche su Facebook la crescita è risultata costante, raggiungendo quasi 1500 fans, e le campagne attivate hanno portato ad un +66% di sessioni sul sito dai social. Anche le sessioni al sito provenienti dalla newsletter sono cresciute dell'82%».

Grazie alla grande cura per gli ospiti e all'attenzione per i feedback, l'agriturismo Cà du Ferrà è stato premiato da parte dell'Assessore Regionale al Turismo Giovanni Berrino con una targa ufficiale come l'Agriturismo più apprezzato della Regione Liguria<sup>61</sup>. Infatti l'Agriturismo ha conquistato il primo posto nella classifica generale di TripAdvisor nella sezione "Agriturismo Liguria" e si è posizionato tra i dieci migliori Agriturismi d'Italia.

## **Il futuro**

Il percorso di digitalizzazione non si ferma qui, Cà du Ferrà intende potenziare la presenza sui social con un profilo Instagram e investire in futuro su un sito e-commerce per la vendita dei prodotti tipici, insieme ad un blog per raccontare la storia e i valori della propria attività.

«Crediamo che la presenza e l'implementazione del nostro Agriturismo sul digitale siano strumento essenziale per una crescita costante e di qualità negli anni a venire, e su tale strada continueremo a concentrare i nostri investimenti».

---

<sup>60</sup> I dati prendono in esame il periodo dal 1 ottobre 2015 al 15 marzo 2016

<sup>61</sup> La consegna del premio è raccontato in questo post sulla pagina Facebook dell'agriturismo: [www.facebook.com/caduferra/posts/1105969866142365](http://www.facebook.com/caduferra/posts/1105969866142365)

## 4. Conclusioni

L'impatto del digitale per il sistema economico è evidente e inarrestabile. In breve tempo, il digitale sta cambiando il processo d'acquisto delle persone, le relazioni commerciali con nuovi mercati, il modo di comunicare e promuovere prodotti e servizi. Ne sono consapevoli i consumatori, sempre più influenzati nelle proprie scelte e abitudini da Internet e dalle nuove tecnologie. Già il 54% dei consumatori afferma che il proprio modo di acquistare è cambiato con l'avvento del Web e smartphone.

Sembrano esserne meno consapevoli le imprese, specie quelle di piccole dimensioni, che ancora guardano con diffidenza il digitale. Internet è considerato inutile da troppi imprenditori: quattro su dieci secondo il Rapporto Unioncamere 2015.

Eppure le imprese europee hanno iniziato a cogliere le opportunità legate al digitale. Dal confronto tra i principali parametri, le PMI italiane inseguono quelle europee in termini di velocità di connessione, competenze informatiche, presenza sul Web (dal sito web ai social network) e soprattutto in fatturato derivato dal commercio elettronico.

I motivi principali sembrano essere la poca percezione della Rete e delle sue potenzialità, oltre alla mancanza di skills digitali e la paura di affrontare complessità burocratiche (specie nell'ambito dell'e-commerce ed export).

Da questo punto di vista, l'impegno della Commissione Europea per lo sviluppo del Mercato unico digitale e l'attuazione della Strategia per la crescita digitale del Governo Italiano vanno nella giusta direzione, per preparare l'Europa e l'Italia alle sfide digitali che dovranno affrontare nei prossimi anni.

Risultano fondamentali grandi investimenti, sia privati che pubblici, per sviluppare le competenze digitali degli imprenditori, offrire un accesso alla Rete adeguato, diffondere le opportunità del digitale e trasmettere alle imprese il know-how necessario per impostare una presenza sul Web strutturata e consapevole.

La collaborazione tra enti pubblici e aziende private, come nel caso di *Made in Italy: Eccellenze in digitale*, può scatenare un circolo virtuoso a beneficio di imprese e giovani.

L'esperienza di Eccellenze in digitale dimostra che, se opportunamente stimolate, le PMI italiane sono ben disposte a intraprendere un percorso di sviluppo e innovazione. In nove mesi di progetto, le imprese aderenti hanno acquisito maggiore consapevolezza sulle potenzialità del Web e hanno iniziato a raccogliere i primi frutti digitali. Certo non è sufficiente, le competenze acquisite devono essere approfondite per rendere il digitale un modo “naturale” di fare le politiche economiche e industriali del nostro Paese. La strada da percorrere è ancora lunga ma la direzione sembra essere quella giusta.

## **Ringraziamenti**

Grazie a tutte le persone che hanno reso possibile l'esperienza di *Made in Italy: Eccellenze in digitale*, in primis il dottor Mauriello per Unioncamere e Diego Ciulli per Google Italia.

Grazie a tutta la community di Eccellenze in digitale per il sostegno e il confronto continuo, siete stati indispensabile per affrontare e superare gli ostacoli incontrati nel percorso.

Grazie a tutto lo staff della Camera di Commercio della Spezia per l'accoglienza ricevuta durante i nove mesi di progetto.

Grazie a tutte le imprese che hanno aderito con la voglia di ascoltarmi e mettersi in gioco, siete state il vero cuore del progetto. Grazie, in particolare, ad Alessandra di Terra di Bargòn e Davide di Cà du Ferrà.

Grazie alla dottoressa Vaccarelli dell'Istituto di Informatica e Telematica del CNR di Pisa per i consigli e i preziosi dati sulle microimprese.

Grazie, infine, alla mia famiglia, che ha sempre saputo sostenermi e aspettarmi nei momenti di difficoltà.

## 5. Bibliografia e sitografia

### 5.1 Bibliografia

- Aimetti, Pietro (a cura di). 2016. *Previsione dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2016-2020)*. Roma, Centro Studi Unioncamere.
- Anderson, Janna e Lee Rainie. 2014. *Digital Life in 2025*. Washington DC, Pew Research Center.
- Bergamasco, Carlo. 2014. *L'Italia digitale: banda larga, Internet, e-commerce*. Venezia, Fondazione Nord Est.
- Barrese, Rosamaria e altri (a cura di). 2014. *Programma nazionale per la cultura, la formazione e le competenze digitali: Linee guida*. Roma, Agenzia per l'Italia digitale.
- Bersanetti, Fulvio e altri (a cura di). 2015. *Rapporto Unioncamere 2015 – Alimentare il digitale: il futuro del lavoro e della competitività dell'Italia*. Roma, Centro Studi Unioncamere.
- Bettiol, Marco e altri (a cura di). 2014. *Comunicare il Made in Italy*. Venezia, Fondazione Nord Est.
- Bezerra, Julio e altri. 2015. *The Mobile Revolution: How Mobile Technologies Drive a Trillion-Dollar Impact*. Boston, The Boston Consulting Group.
- Casaleggio Associati. 2016. *E-commerce in Italia 2016*. Milano, Casaleggio Associati.
- Pragma. 2016. *Digitale e web nelle microimprese italiane*. Pisa, Registro .it.
- CNR. 2016. *Analisi della diffusione di Internet in Italia*. Pisa, Registro .it.
- Dean, David e altri. 2012. *The Internet Economy in the G-20: The \$4.2 Trillion Growth Opportunity*. Boston, The Boston Consulting Group.
- Di Grande, Sebastian e altri. 2013. *Unlocking the Digital Marketing Potential of Small Businesses*. Boston, The Boston Consulting Group.
- Dolente, Cosimo e altri (a cura di). 2015. *Internet@Italia 2014: L'uso di Internet da parte di cittadini e imprese*. Roma, Istituto nazionale di statistica.
- Dörner, Karel e David Edelman. 2015. *What 'digital' really means*. McKinsey & Company.

- European Commission. 2015. *A Digital Single Market Strategy for Europe - Analysis and Evidence*. Brussels, European Commission.
- European Commission. 2016. *The facts on skills*. “Social Agenda”, 45, p. 22.
- Faraldi, Antonio, Mauro Tardito e Marc Vos. 2011. *Fattore Internet: come Internet sta trasformando l'economia italiana*. Milano, The Boston Consulting Group.
- Fortis, Marco e altri (a cura di). 2015. *I.T.A.L.I.A. Geografie del nuovo Made in Italy*. Fondazione Symbola, Unioncamere e Fondazione Edison.
- Gareis, Karsten e altri. 2015. *e-Leadership Skills for Small and Medium Sized Enterprises: Country Report Italy*. Bonn e Brussels, Empirica.
- Giuffrè, Rosa. 2015. *Cambia testa e potenzia la tua azienda con la cultura digitale*. Palermo, Dario Flaccovio Editore.
- Istat. 2016. *Rapporto annuale 2016: La situazione del Paese*. Roma, Istituto nazionale di statistica.
- Italiadecide. 2016. *Rapporto 2016 – italiadigitale: 8 Tesi per l'innovazione e la crescita intelligente*. Il Mulino.
- ITU. 2016. *ICT: Facts and figures*. Geneva, International Telecommunication Union.
- Kemp, Simon (a cura di). 2016. *Digital in 2016*. New York, We are social.
- Lo Jacono, Roberto e Valeria Stranges. 2015. *Il digital per lo sviluppo delle PMI italiane*. Milano, Osservatorio Digitale PMI.
- Micelli, Stefano. 2011. *Futuro Artigiano: l'innovazione nelle mani degli italiani*. Venezia, Marsilio Editori.
- Micelli, Stefano. 2015. *Make in Italy: il 1° rapporto sull'impatto delle tecnologie digitali nel sistema manifatturiero italiano*. Fondazione Nord Est e Prometeia.
- Micelli, Stefano e Silvia Oliva (a cura di). 2016. *Nord Est 2016*. Venezia, Fondazione Nord Est.
- Novelli, Sergio, Francesco Federico e Annaluce Latorre. 2013. *Internet & Export: il ruolo della Rete nell'internazionalizzazione delle PMI*. Doxa Digital.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri. 2015a. *Strategia per la crescita digitale 2014-2020*. Roma, Agenzia per l'Italia Digitale.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri. 2015b. *Strategia per la banda ultralarga*. Roma, Agenzia per l'Italia Digitale.

- Realacci, Ermete e Daniele Vaccarino (a cura di). 2015. *Le PMI e la sfida della qualità: un'economia a misura d'Italia*. Fondazione Symbola e CNA.
- Richini, Pierluigi (a cura di). 2015. *Modelli di governance territoriale per sviluppare innovazione e conoscenza nelle PMI*. Roma, ISFOL.

## 5.2 Sitografia

- Agenzia per l'Italia Digitale. *Agenda Digitale*.  
[www.agid.gov.it/agenda-digitale](http://www.agid.gov.it/agenda-digitale) (visitato il 20 ottobre 2016).
- European Commission. *Digital Agenda Scoreboard*.  
[www.digital-agenda-data.eu](http://www.digital-agenda-data.eu) (visitato il 20 ottobre 2016).
- European Commission. *Digital Single Market*.  
[ec.europa.eu/digital-single-market](http://ec.europa.eu/digital-single-market) (visitato il 20 ottobre 2016).
- Eurostat. *Digital economy and society*.  
[ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society/overview](http://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society/overview)  
(visitato il 20 ottobre 2016).
- Google. *Consumer Barometer*.  
[www.consumerbarometer.com](http://www.consumerbarometer.com) (visitato il 20 ottobre 2016).
- Google. *A Growth Engine for Europe*.  
[growthengine.withgoogle.com](http://growthengine.withgoogle.com) (visitato il 20 ottobre 2016).
- Google. *Think with Google*.  
[www.thinkwithgoogle.com](http://www.thinkwithgoogle.com) (visitato il 20 ottobre 2016).
- Istat. *Cittadini, Imprese e ICT*.  
[www.istat.it/it/archivio/176914](http://www.istat.it/it/archivio/176914) (visitato il 20 ottobre 2016).
- TNS. *Connected Life 2014*.  
[www.tns-global.it/competenze/digital/connected-life](http://www.tns-global.it/competenze/digital/connected-life) (visitato il 20 ottobre 2016).
- Unioncamere. *Progetto Excelsior*.  
[excelsior.unioncamere.net](http://excelsior.unioncamere.net) (visitato il 20 ottobre 2016).
- Wikipedia. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (visitato il 20 ottobre 2016).