



## ICT E INNOVAZIONE D'IMPRESA

### Casi di successo

#### Rubrica a cura di

Roberto Bellini, Chiara Francalanci

La rubrica *ICT e Innovazione d'Impresa* vuole promuovere la diffusione di una maggiore sensibilità sul contributo che le tecnologie ICT possono fornire a livello di innovazione di prodotto, di innovazione di processo e di innovazione di management. La rubrica è dedicata all'analisi e all'approfondimento sistematico di singoli casi in cui l'innovazione ICT ha avuto un ruolo critico rispetto al successo nel business, se si tratta di un'impresa, o al miglioramento radicale del livello di servizio e di diffusione di servizi, se si tratta di una organizzazione pubblica.

## Il web marketing nell'era 2.0

### Il caso Berto Salotti

Donato Barbagallo

#### 1. INTRODUZIONE

Il caso riportato descrive l'implementazione di una soluzione di web marketing basata sulle tecnologie Web 2.0 da parte di un'azienda operante nel settore dell'arredamento d'interni. La duplice necessità di raggiungere nuova clientela e di contribuire a creare un marchio aziendale riconosciuto che possa essere sfruttato su tutti i canali di vendita, ha portato l'azienda Fratelli Berto Salotti a sviluppare, con successo, azioni di marketing via internet. Grazie ai costi ridotti rispetto ai canali tradizionali, Internet si è dimostrata accessibile anche ad un'azienda di piccole dimensioni come Berto Salotti. I risultati ottenuti sono evidenti: le vendite sono triplicate negli ultimi 4 anni e il personale è quasi triplicato. Nel presente articolo è descritta nel dettaglio l'esperienza di Fratelli Berto Salotti, analizzandone il core business, il contesto competitivo del distretto del design lombardo, le valutazioni e l'impatto che ha avuto l'adozione di una soluzione innovativa come il corporate blog tra le PMI italiane.

#### 2. FRATELLI BERTO SALOTTI

Berto Salotti opera nel settore dell'arredamento da quarant'anni. Benché giunta alla seconda ge-

nerazione manageriale, continua ad essere un'azienda di manifattura artigianale, che si occupa tradizionalmente della produzione su misura di divani e poltrone. Nel tempo si sono aggiunti divani letto, divani di tipo Chester, letti e letti imbottiti, tavolini, tavoli, sedie e accessori tessili. Le tecniche tradizionali permettono di eseguire divani su misura e su disegno, secondo le personali esigenze del singolo cliente. I nuovi modelli sono prototipati all'interno del laboratorio di Meda, dove viene eseguita tutta la produzione. Nel settore dell'arredamento l'azienda ha oltre 1000 concorrenti solo in provincia di Milano.

Nata negli anni '60 per la produzione conto terzi di divani in pelle, Berto Salotti è un'impresa che realizza artigianalmente divani, poltrone e letti in stoffa e pelle, commercializzati attraverso tre punti vendita di proprietà: lo show room storico situato a Meda, alle porte di Milano, un punto vendita a Parma e uno a Roma, dove è in fase di apertura un secondo showroom. L'azienda, fondata da Carlo e Fioravante Berto, ha una storia che può essere raccontata come una favola ambientata in Brianza. I suoi fondatori hanno lavorato per anni come tappezzeri presso aziende locali, quando, una volta apprese tecniche e capacità, hanno deciso di mettersi in proprio, creando una piccola società artigianale

che produceva per conto di clienti locali. Negli anni '80 i fratelli Berto decidono di realizzare una propria collezione dando così vita al marchio, ma sin da subito hanno dovuto confrontarsi con problematiche quali la riduzione dei margini di profitto e l'aumento di alcune voci di costo come la manodopera e la gestione aziendale. Nonostante queste difficoltà l'azienda è cresciuta operando essenzialmente per negozianti in Italia settentrionale, in Europa, in Australia e, solo in parte, nel settore privato.

A partire dagli anni '90 l'elevata pressione competitiva da parte delle grandi marche del lusso e delle grandi catene di produttori di mobili imbottiti, ha reso necessario per Berto Salotti lo sviluppo di una campagna di comunicazione mirata ad affermare il marchio e a raggiungere la nicchia di potenziali clienti realmente "sensibili" e interessati all'acquisto di divani e poltrone artigianali e di elevata qualità. Guidata dalla seconda generazione manageriale, Berto Salotti ha saputo rivolgersi alle tecnologie ICT e alle opportunità del Web per riuscire a vincere la scommessa posta dal mercato, iniziando nel 2000 con la creazione del sito internet. Oggi il numero di dipendenti è pari a 15 (nel 2000 erano 6), per un fatturato che, nel 2006, ha raggiunto i 2,5 milioni di Euro.

### 3. IL WEB MARKETING NELL'ERA 2.0

Il Web marketing è un insieme di strategie di marketing che sfruttano il canale internet per promuovere l'azienda o integrare servizi quali distribuzione, rapporti con i clienti e vendita. Le tecniche di Web marketing possono essere riassunte in due categorie che coesistono. La prima, utilizzata in maniera preponderante negli anni '90, è detta *promozionale* ed è quella più simile ai canali tradizionali. L'obiettivo di questa tecnica è quello di cercare la sponsorizzazione su siti internet tramite inserzioni pubblicitarie e banner. La seconda categoria nasce con l'avvento del Web 2.0 ed è definita *virale* in quanto sfrutta strategie differenti per diffondere il marchio unendo strumenti come e-mail, video e social media. Queste tecnologie, come noto, abilitano l'utente come parte attiva nella creazione e comunicazione di contenuti e per questo motivo hanno un duplice scopo: quello di migliorare la visibilità, così come per le tecniche promozionali e quello di migliorare i rapporti con i clienti au-



mentando l'interazione e abbassando conseguentemente i costi di *customer relationship* degli altri canali. Visto questo duplice ruolo del Web marketing è necessario programmare una strategia precisa e coerente per massimizzare il ROI. Un esempio di grande successo, che ha avuto Berto Salotti tra i suoi pionieri è quello del blog aziendale (Figura 1) e della sua integrazione con i servizi multimediali e i *social network*. Grandi marchi come FIAT, Lavazza, Martini hanno già adottato la soluzione del corporate blog perché questo garantisce una serie di benefici come:

- aumentare la diffusione del brand aziendale;
- approfondire le caratteristiche di un prodotto;
- formare ed educare una comunità su un prodotto;
- monitorare l'indice di gradimento del mercato;
- promuovere nuovi prodotti e servizi;
- aumentare il traffico verso il sito web;
- migliorare il posizionamento sui motori di ricerca di un sito già esistente.

Il blog, infatti, è uno strumento alla portata potenzialmente di chiunque che consente ad ogni utente di esprimere le proprie idee, favorisce la condivisione di conoscenze e lo scambio di pareri. Il blog è vivo e dinamico: attraverso questo strumento le idee si muovono e per l'azienda è importante nell'interazione con i clienti, per cogliere le loro idee e le loro critiche, per mostrare apertura, trasparenza e capacità di innovazione. Un blog a regola d'arte contiene anche video e foto che, grazie alle tecnologie Web 2.0, non so-

**FIGURA 1**  
Prima pagina del blog di Berto Salotti

no mai stati così facili da gestire. Uno sfruttamento adeguato di questi mezzi migliora notevolmente la qualità della presentazione dei prodotti da parte dell'azienda aggiungendo multimedialità e interattività. Non mancano comunque i casi di insuccesso che, come testimoniato da una ricerca di Forrester Research, hanno causato un calo drastico negli investimenti in blog aziendali nel mondo nel 2007. La causa di questi fallimenti è da ricercarsi nell'incapacità delle aziende di saperne sfruttare le potenzialità gestendo in maniera errata i contenuti. L'analisi ha riguardato 90 aziende delle multinazionali che compaiono nella classifica Fortune 500 e ha dimostrato come ancora a livello mondiale non sia avvenuto un salto culturale nel management aziendale nel considerare questi strumenti come realmente strategici per l'impresa. Il contesto italiano, permeato dalla presenza di piccole e medie imprese, è ancora più in ritardo nell'adozione di queste tecniche innovative anche a causa delle dimensioni aziendali limitate che porta ad avere timore della crescita e dell'esplorazione di nuovi settori nei quali il ritorno dell'investimento ha tempi piuttosto lunghi e non è immediatamente misurabile. Infatti, secondo una ricerca di Lewis Global Pr, solo il 5% delle aziende mondiali dispone oggi di un corporate blog. All'Europa spetta la percentuale più bassa di adozione, con un 2%, contro il 5,5% dell'Asia e il 14% degli USA. Il successo di Berto Salotti può essere ricercato sicuramente nella capacità di seguire l'innovazione negli ultimi 10 anni, caratteristica che ha portato un vantaggio competitivo notevole nel settore dell'arredamento in Italia.

#### 4. SISTEMI INFORMATIVI UTILIZZATI

L'innovazione condotta da Berto Salotti è nata grazie alla lungimiranza del management nell'ambito delle possibilità di sviluppo fornite dall'ICT. L'utilizzo di sistemi informativi è iniziato nel 2000 con la creazione del sito internet dalle caratteristiche prettamente informative con cui veniva illustrata l'offerta commerciale. Ma è con l'avvento del Web 2.0 che Berto Salotti ha compiuto il suo salto di qualità creando il blog che ha fatto da traino al sito stesso dando origine ad un circolo virtuoso. Nel 2004, infatti, è stato pubblicato il primo corporate blog di una PMI italiana nel settore dell'arredamento. Nello schema seguente sono elencati i passi

storici dell'evoluzione dei sistemi informativi di Berto Salotti:

- 2000 - pubblicazione del sito internet a carattere puramente informativo;
- 2003 - miglioramento del sito internet e apertura di un negozio on-line sul sito eBay;
- 2004 - pubblicazione del blog;
- 2006 - pubblicazione di video;
- 2007 - rinnovamento del sito con caratteristiche dispositive e adozione di un software CRM;
- 2008 - integrazione con la strategia di *business social networking*.

Nel 2000, anno di esplosione di Google come motore di ricerca capace di indicizzare le informazioni come mai nessuno prima di allora, Berto Salotti ha deciso che era giunto il momento di adottare anche internet come mezzo di comunicazione, vista la sua crescente diffusione a livello mondiale. Il sito di Berto Salotti era di tipo puramente informativo e aveva essenzialmente lo scopo di presentare l'azienda, fornendo un catalogo non interattivo e i contatti. I primi risultati diedero un piccolo riscontro positivo in termini assoluti, ma enorme se paragonato al parco clienti di Berto Salotti, infatti dopo qualche mese dalla sua apertura il sito registrava una media di circa due visite giornaliere, cioè 700 potenziali clienti che in un anno potevano visionare il catalogo dei prodotti: risultato che andava oltre ogni rosea aspettativa e che era irraggiungibile con i mezzi tradizionali come la partecipazione a eventi fieristici molto più costosi.

Riuscire ad ottenere il massimo da questo tipo di risorse richiede un'oculata politica di gestione e competenze che spesso non sono presenti nelle PMI. Per questo motivo negli anni successivi Berto Salotti ha dedicato molte risorse in formazione interna al management con oltre una cinquantina di corsi.

Sin dal 2002 Berto Salotti ha deciso di investire anche nell'adozione di strategie SEO (*Search Engine Optimization*) per massimizzare l'efficacia del proprio sito internet, avviando così la campagna di *lead generation*, ovvero l'insieme delle tecniche volte a generare i contatti al sito aziendale e quindi i potenziali clienti. La scelta di Berto Salotti è ricaduta nell'acquisto di parole chiave su AdWords, il servizio pubblicitario di Google. Con questo servizio, che avviene con il sistema di *pay-per-click*, si è ottenuto un ROI con punte del 30-40% nel corso degli anni e un'efficacia ancora superiore della pubblicità a

partire da un budget minimo di 150 € al mese all'inizio della campagna.

Successivamente, il sito è stato pubblicizzato anche tramite portali verticali specifici nel settore dell'arredamento di qualità.

Nel 2003 il sito è stato sottoposto ad un primo processo evolutivo tramite l'aggiunta di semplici form che permettevano l'invio di e-mail per richiedere informazioni e preventivi direttamente dal sito, senza però automatizzare il processo di acquisto. Questo cambiamento si è reso necessario a causa delle visite che aumentavano e la volontà di riuscire ad incrementare l'efficacia del sito. Nello stesso anno l'azienda ha aperto un negozio virtuale su eBay nel quale venivano venduti gli articoli di fine serie. Chiaramente, vista la fascia di mercato a cui si rivolge Berto Salotti, il negozio on-line non ha mai costituito il canale di vendita principe dell'azienda (ad oggi conta solamente 17 transazioni eseguite), ma ha rappresentato comunque un'occasione di differenziazione del mercato oltre che un modo per arrivare ad un pubblico internazionale.

Nel 2004 è stato pubblicato il blog aziendale di tipo *top-down*, in cui il proprietario è l'autore degli interventi e si occupa non solo di descrivere l'azienda e i prodotti, ma anche di raccontare esperienze personali vissute all'interno del contesto del metadistretto del design lombardo. Il tono che pervade l'intero blog è molto informale e cerca di instaurare un rapporto di fiducia e simpatia con il lettore. Nel suo blog Berto Salotti parla anche di iniziative benefiche a cui partecipa, fa annunci di assunzioni, racconta i suoi viaggi di lavoro (il blog è stato definito dallo stesso Filippo Berto un "diario di bordo"), espone le difficoltà nella gestione dell'azienda o commenta con molta franchezza notizie di cronaca (anche negative) che possono riguardare il settore dell'arredamento in Brianza, annunciando, tra un intervento e l'altro, il lancio di un nuovo prodotto. Questo tipo di iniziativa intrapresa fa parte della fase successiva a quella di *lead generation* nella campagna di web marketing, detta *lead nurturing*, che ha come scopo quello di fidelizzare il cliente oltre che di consolidare il posizionamento nelle ricerche dei motori.

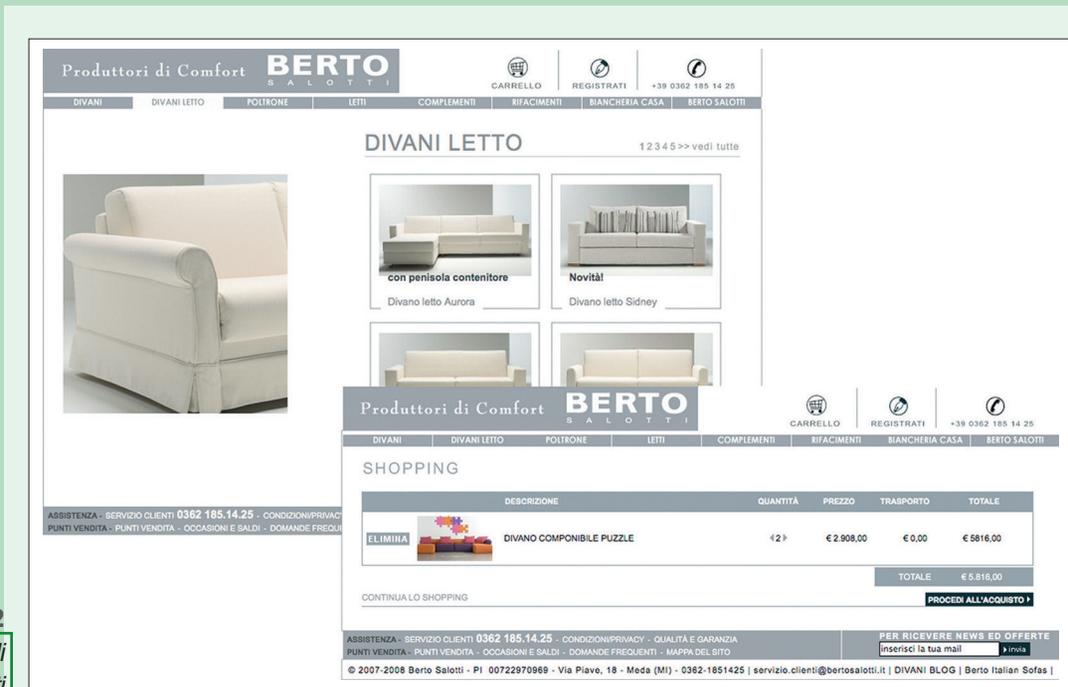
Nel 2006 Berto Salotti ha concentrato la sua attenzione sul miglioramento dell'interattività e sulla fidelizzazione dei clienti al blog aggiungendo video integrati tramite i servizi Youtube e GoogleVideo e i feed RSS. In particolare tra-

mite i video è stato possibile mostrare in dettaglio le funzionalità dei nuovi prodotti dandone una dimostrazione multimediale. I feed RSS dal canto loro hanno tenuto aggiornati i visitatori del sito che hanno sottoscritto un feed segnalando i nuovi post e di conseguenza la vita dell'azienda e l'evoluzione del catalogo.

Nel 2007 il sito internet è stato completamente rivoluzionato, migliorandone la grafica e aggiungendo nuove caratteristiche:

- funzionalità di segnalazione dei prodotti agli amici;
- l'iscrizione ad una newsletter per novità e offerte;
- acquisto online;
- richiesta di campioni dei tessuti;
- inserimento dei video anche nel sito;
- inserimento delle mappe GoogleMaps per localizzare i punti vendita.

Queste caratteristiche aggiuntive hanno segnato un salto tecnologico della piattaforma informativa di Berto Salotti verso un vero e proprio sistema informativo di tipo dispositivo e integrato con gli altri sistemi aziendali (Figura 2). Lo stesso anno sono stati introdotti due sistemi fondamentali per l'evoluzione dell'azienda: il CRM e un software di analisi dei dati del sito. Il sistema CRM scelto è SugarCRM, un prodotto Open Source che è molto utilizzato soprattutto nelle PMI grazie alla sua leggerezza, alla rapidità di implementazione e all'integrazione con altri sistemi gestionali. SugarCRM viene utilizzato per gestire l'anagrafica dei clienti e i rapporti diretti con i clienti (forniture, chiamate, e-mail). Il sistema si è rivelato fondamentale per riuscire a processare in tempi brevi le richieste provenienti dal sito e dal blog: l'aumento vertiginoso delle richieste di preventivi e di ordinazioni effettuate tramite telefono ed e-mail rischiava di causare un *overload* informativo del sistema di ordinazioni e un conseguente deterioramento dei rapporti con i clienti, che si aspettavano delle risposte alle richieste on-line in tempi brevi. È stato dimostrato, infatti, che inserire dei form di ordinazioni e richieste di informazioni on-line, se non supportati da un servizio interno efficiente, che sia in grado di processare le richieste entro pochi minuti o in poche ore al massimo, rischia di essere un'azione controproducente per la reputazione dell'azienda. Il software per l'analisi dei dati del sito è utilizzato per capire quali siano i contenuti più adatti e scegliere le strategie per



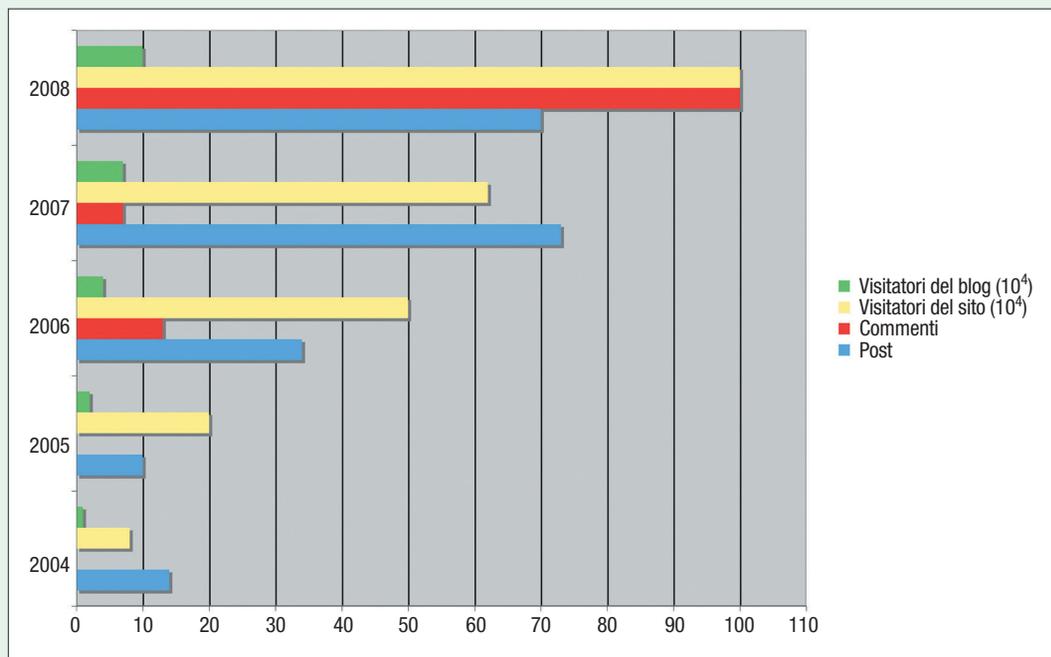
**FIGURA 2**  
Il sito di  
Berto Salotti

apportare la manutenzione evolutiva del sito e del blog. L'azienda Berto Salotti è molto attenta ai contenuti pubblicati, conscia del fatto che il blog non sostituisce il sito, ma grazie all'analisi, si è avuto aumento vertiginoso dei commenti ai post nel blog nell'ultimo anno. Per i primi due anni i commenti erano stati disattivati per capire come questo si sarebbe evoluto e anche per una paura iniziale del riscontro che ne sarebbe derivato. Essendo un'azienda "no-name", il cui marchio non può essere paragonato per fama ai grandi brand, la strategia del blog è quello di pubblicizzare il singolo prodotto e, soprattutto, l'idea che sta dietro al prodotto: l'arte nelle mani degli artigiani e la storia che circonda l'azienda e la regione in cui è immersa.

Nel 2008 Berto Salotti ha iniziato ad integrare le strategie di web marketing con il *business social networking*, aprendo un profilo su LinkedIn a cui è possibile accedere tramite il blog. Questa mossa rappresenta il primo passo verso il marketing relazionale che solo adesso si sta aprendo alle imprese e che nell'ultimo anno ha avuto una crescita a doppia cifra. L'obiettivo è quello di riuscire ad interagire con un gruppo di persone, che può essere anche ristretto, ma che, proprio per la volontarietà della scelta nella connessione che si stabilisce, è estremamente fidelizzato e ha interesse a ricevere notizie, aggiornamenti e con il quale si crea un rapporto basato sulla fiducia.

## 5. RISULTATI E IMPATTI

Come menzionato prima, il bisogno di ampliare il proprio mercato di riferimento a causa della riduzione dei margini nel settore dell'arredamento, ha portato Berto Salotti a rivolgersi ad internet come mezzo di comunicazione e canale di vendita grazie ai suoi costi ridotti rispetto ai canali tradizionali e alle barriere all'ingresso molto basse nel settore nel quale l'azienda opera. Berto Salotti è stata in grado non solo di intuire l'investimento in un canale di mercato pressoché inesplorato nel suo settore fino al 2000, ma ha anche mostrato lungimiranza nell'adozione di una strategia coerente e continuata sia nella promozione delle sue risorse informative sia nel loro sviluppo costante adottando le tecnologie che il mercato ha offerto in questi anni. I risultati sono senza dubbio significativi: l'azienda era in forte crisi nel 2000 e contava solo 6 dipendenti, che oggi sono diventati 15, di cui due si occupano solo del marketing sul web; il sito internet conta una media di 3000 visite al giorno mentre il blog circa 300, i video su Youtube sono stati visualizzati 40000 volte; il canale web fornisce il 90% delle commesse totali, il fatturato è triplicato, il mercato ha raggiunto una dimensione nazionale (Figura 3) e ha richiesto l'apertura dei due nuovi showroom di proprietà di Parma e Roma. Il successo ottenuto grazie al Web marketing ha portato numerosi cambiamenti di tipo cultu-



**FIGURA 3**  
*Andamento temporale dei visitatori al sito e al blog, dei commenti e dei post*

rale, organizzativo e tecnologico all'interno dell'azienda. La struttura aziendale fino al 2000 era inizialmente basata sul mutuo aggiustamento: i proprietari tenevano la contabilità e si occupavano personalmente anche delle consegne, la vendita era organizzata in uno spazio molto ridotto a gestione interamente familiare. Oggi Berto Salotti si sta trasformando in una struttura funzionale comprendendo le aree di:

- contabilità
- acquisti
- consegne
- vendite

I fondatori continuano ad occuparsi personalmente del marketing e dunque della gestione dei contenuti del sito, del blog e della loro evoluzione. Uno dei proprietari ha dato vita a una *spin-off*, la Filippo Berto Company, una piccola società di consulenza che lavora nel settore del web marketing e che fornisce servizi di tipo SEO, sia in termini di strategie operative che di contenuti, rivolta alle piccole e medie imprese della Brianza che possono beneficiare della sua esperienza nel settore. Uno degli sviluppi più evidenti può quindi essere considerato la possibilità di differenziare il business aziendale grazie all'acquisizione di competenze che è derivato dall'esperienza ormai quasi decennale nel campo del web marketing.

La scelta di aggiungere la funzionalità di vendita direttamente on-line attraverso la configurazio-

ne personalizzata del prodotto fa parte di una strategia di espansione verso una fascia di mercato più ampia ma meno esigente nelle richieste. Vista la grande popolarità del sito, sfruttare questo canale permette di abbassare i costi di vendita dei prodotti standardizzati per concentrare le attenzioni degli operatori soprattutto sui clienti che richiedono personalizzazioni e che quindi vanno seguiti maggiormente.

Il successo ottenuto seguendo un'innovazione di tipo ICT ha avuto seguito con una maggiore attenzione verso lo sviluppo del design e del prodotto attraverso la collaborazione con figure professionali altamente specializzate nel settore dell'arredamento alle quali è stata affidata parte dei compiti che prima veniva svolta internamente: lo showroom di Meda è stato allargato ed è coordinato e gestito da un architetto e sono stati avviati nuovi progetti in collaborazione con designer esterni. È significativo notare anche come la quota di budget riservata agli investimenti nel settore IT e commerciale cresce ogni anno del 20% e costituisce la parte preponderante degli investimenti di Berto Salotti.

Il management aziendale, pur avendo una scarsa cultura informatica fino al 2000 ha deciso di intraprendere la strada del cambiamento, avendone colte le potenzialità. L'introduzione del blog aziendale ha avuto un effetto positivo anche all'interno dell'azienda stessa, rappresentando un punto d'incontro tra la proprietà e

gli impiegati attraverso toni più informali. Tutto ciò ha portato ad avvicinare tutto lo staff aziendale all'informatica, nonostante alcuni membri fossero precedentemente del tutto estranei alla materia e a rafforzare lo spirito di gruppo tra i proprietari e lo staff. Molti degli artigiani, infatti, si collegano al blog per commentare o guardare le loro creazioni pubblicizzate sul web e presentate da Filippo Berto.

## 6. CONCLUSIONI

È evidente come la strategia di differenziare i canali di vendita e promozione rivolgendosi alle tecnologie ICT abbia dato i suoi frutti: dall'introduzione del blog il personale è raddoppiato, è quasi triplicato se lo si considera a partire dal 2000, anno di pubblicazione del primo sito. Nel 2004 i prodotti erano disponibili al cliente diretto solamente presso il laboratorio di Meda. Il progetto ha permesso la crescita dei pun-

ti di distribuzione diretta dei prodotti presso tre punti vendita diretti o specializzati. Il progetto ha inoltre permesso all'azienda di sviluppare competenze di Internet marketing e distribuzione commerciale, con un impatto notevole sulle funzioni di amministrazione, logistica, commerciale/vendite e acquisti. Il progetto ha certamente permesso all'azienda di migliorare la propria visibilità di marca, di aumentare la qualità percepita e, complessivamente, di aumentare la soddisfazione dei clienti. Il buon posizionamento sui motori di ricerca presenta al cliente la Berto Salotti come azienda attenta al consumatore e affidabile: i clienti scambiano informazioni sui forum di settore, rendendo trasparente l'attività di Berto Salotti che, da parte sua, è molto attenta agli scambi di opinioni in tutti i punti di incontro Web. Per risultati di quest'entità, il canale Web si è dimostrato non solo efficace, ma anche sorprendentemente economico.

DONATO BARBAGALLO consegue nel 2005 la laurea in Ingegneria Informatica presso l'Università di Catania. Nel 2007 ottiene la laurea specialistica in Ingegneria Informatica presso il Politecnico di Milano e nel 2008 riceve il diploma dell'Alta Scuola Politecnica. Attualmente è dottorando in Ingegneria dell'informazione presso il Politecnico di Milano, dove collabora con il gruppo di Sistemi Informativi.  
E-mail: [barbagallo@elet.polimi.it](mailto:barbagallo@elet.polimi.it)