



COME COSTRUIRE IL POSIZIONAMENTO DELL'IMPRESA

di Roberta Parollo

Scegliere e scrivere un posizionamento di marca / insegna è il passo fondativo del vostro business plan aziendale. Impone di fare delle scelte valoriali stabilendo delle priorità, valutando la rilevanza di certi valori e funzioni che vorrete garantire al vostro target di clienti. Occorre rispecchiare i bisogni della clientela che avete scelto, oggi, e anche quelli che possiamo già intravedere nel prossimo futuro. Inoltre, bisogna saper eseguire quel posizionamento scelto con eccellenza, possibilmente - anche - meglio dei concorrenti. Vi spieghiamo come procedere in questa fase.

Posizionamento desiderato, posizionamento percepito

Un brand, un marchio, un'insegna significano molto di più di un logo su una carta da pacchi.

Sono la parte visibile di una serie di scelte strategiche che hanno condotto l'imprenditore a dare forma e ad esprimere il Concept della sua azienda: la scrittura del Concept strategico, ovvero del Posizionamento Desiderato della vostra insegna, è infatti la chiave di volta della realizzazione della vostra impresa, è ciò che nel tempo si dovrà andare a sedimentare nella mente e nel cuore dei vostri clienti, attraverso un flusso di proposta e vendita di prodotti, servizi, packaging, merchandising, informazioni, competenze, esperienze sensoriali, emozioni, sensazioni, comunicazione, promozione, denaro, investimenti, e così via.

Tutto quello che farete dal giorno della apertura del vostro negozio (o quello che avete fatto fino ad ora, per chi un negozio già lo ha) costruisce nella mente e nel cuore dei vostri clienti il Posizionamento Percepito: se avrete realizzato un flusso di azioni coerente con la strategia scelta, Il Posizionamento Percepito dai clienti sarà equivalente al vostro Posizionamento Desiderato, cioè quello che avrete scritto in origine.

Altrimenti, ci sarà uno scollamento, che nel tempo dovrete provare a ridurre.



Ma che cos'è una strategia? In che senso un posizionamento è strategico?

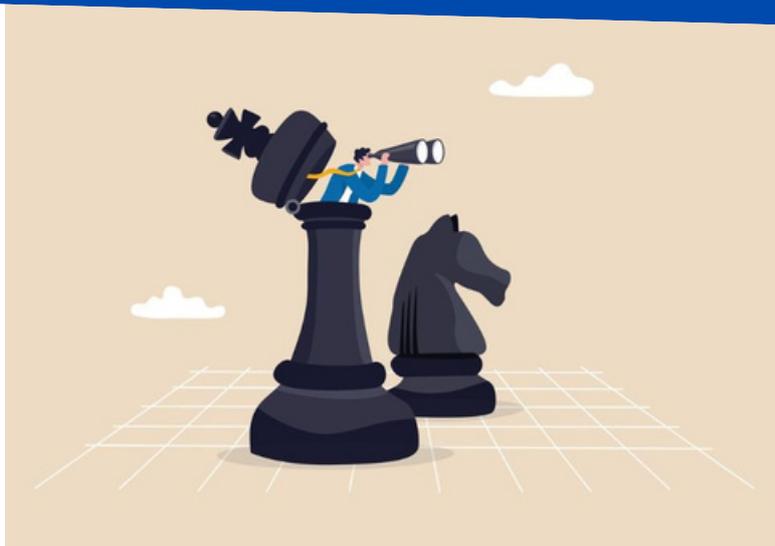
Strategia è una parola che viene dal greco antico, e dal gergo dei grandi generali greci che erano sempre in guerra, gli *strategòì*. Perché si è scelta questa parola? Perché chi fa strategia militare si informa molto bene sul contesto in cui deve operare, conosce bene il proprio esercito e le proprie armi, conosce le mancanze e le eccellenze dei nemici, e quindi è in grado di decidere qual è il modo migliore di schierarsi ed operare sul campo, con l'obiettivo di vincere.

Alla base di un Concept strategico c'è, quindi, una scelta strategica: dato un certo mercato e contesto aziendale, una determinata clientela obiettivo, e a seconda dei punti di forza che si hanno...si sceglierà il 'come' realizzare l'azienda.

Fare strategia vuol dire, fra varie possibilità di posizionarci sul mercato, scegliere quella che secondo noi, sulla base di dati concreti e informazioni, ha più probabilità di garantirci la sopravvivenza economica nel lungo periodo.

Alla fine, per una azienda, questa è la vittoria più importante.

Fare delle scelte informate è l'attività chiave della gestione, e ogni imprenditore le sa fare senz'altro bene: valutare gli elementi essenziali di una questione, individuare un obiettivo e un modo per realizzarlo nel modo migliore, quello che ha più chances di realizzarsi, con meno inefficienze e sprechi; gli imprenditori risolvono ogni giorno situazioni difficili, valutando le opzioni e facendo delle scelte: quindi siete sicuramente già capaci di fare strategia.



Primo passo: L'analisi del contesto

Dovrete studiare prima il vostro contesto di mercato, facendo una analisi in 4 passi:

- chi sono i vostri **clienti**, di cosa hanno bisogno
- chi sono i vostri **concorrenti** e cosa fanno
- quali sono i **canali di distribuzione** possibili nel vostro mercato (anche alternativi al vostro)
- chi siete voi e **cosa sapete fare meglio**

Riassumendo, clienti, concorrenti, canali di distribuzione e noi stessi: questo è il contesto da analizzare, a valle del quale fare delle considerazioni strategiche.

Questa analisi è quella tipicamente svolta anche dai consulenti strategici.

Far parlare i dati, trovare le connessioni fra le informazioni

L'abilità del consulente – o la vostra, nel caso in cui facciate da soli – sarà quella di trasformare i dati raccolti in informazioni 'parlanti', cioè basi significative per prendere delle decisioni. Dovrete infatti mettere le informazioni disponibili a contatto fra loro, farle parlare evidenziando delle tensioni che si generano fra i fatti, le prospettive per cui emergono degli spazi bianchi, dei bisogni che non sono ancora soddisfatti, dei servizi o dei prodotti che voi potreste generare e gestire con efficacia e che sarebbero ben accolti dalla clientela potenziale, senza avere troppi concorrenti sul collo, a farvi guerra sui prezzi. Bisogna ragionarci, dedicarci un po' di tempo.

L'analisi del contesto permette anche di verificare la bontà di certe idee imprenditoriali per cui ci si è appassionati – cosa legittima – rispetto alla realtà dei clienti e dei concorrenti, delle regolamentazioni, dei prezzi praticabili: nel percorso di validazione di una prima idea imprenditoriale qualche volta se ne trovano altre più potenziali e più appassionanti, ma bisogna partire nell'analisi senza pregiudizi o preconcetti.



Perché si guarda 'fuori', per capire cosa è meglio fare 'dentro'?

Proprio perché il marketing è una disciplina sociale, che osserva i fenomeni che accadono e sono accaduti nel mondo del consumo, si guarda all'esterno e al passato per capire quali sono le decisioni aziendali che hanno funzionato in determinati contesti, dedicando del tempo ad osservare il mondo esterno all'azienda, per vedere se ci sono idee da replicare: dovrete essere *externally focused*.



Quanto tempo è che non andate a fare una bella esplorazione nei centri commerciali, o nel centro storico di un'altra città, per cogliere qualche buona idea da replicare? Quanto tempo è che non andate a fare una spedizione di studio dei concorrenti in una grande città estera? Quanto tempo è che non vi comprate un libro di marketing sul vostro settore, o che andate ad una fiera per capire le nuove tendenze dell'offerta, per scoprire nuove marche o nuovi prodotti da assortire?



La Matrice S.W.O.T. per sintetizzare le informazioni chiave

Tutti quelli che hanno studiato marketing, anche da amatori, conoscono il nome di questa matrice. Per sintetizzare bene e in modo facilmente condivisibile l'analisi del contesto di cui abbiamo appena parlato, che definisce tutte le caratteristiche del mercato in cui vi andrete a muovere, si usa una matrice inventata da un professore dell'Università di Stanford negli anni '60, che si chiama **S.W.O.T.**

SWOT è un acronimo che sintetizza una serie di 4 gruppi di fenomeni che dobbiamo evidenziare, a valle della nostra analisi: **Strenghts** (in italiano sarebbe 'punti di forza'), **Weaknesses** (punti di debolezza), **Opportunities** (opportunità da cogliere), **Threats** (rischi da fronteggiare).

Riassumiamo quindi tutto ciò che abbiamo rilevato e ritenuto rilevante dall'analisi di contesto, nella parte di Opportunities e Threats, mentre risumeremo quello che abbiamo trovato dall'analisi dei punti di forza che abbiamo noi come impresa nella parte di Strenghts e Weaknesses (riassunto delle forze interne all'azienda).

Si chiama matrice perché è a forma di matrice, e mette insieme i 4 settori che abbiamo appena descritto, come nella tabella seguente:

Come fare un'analisi SWOT

	Interno		
	Punti di forza <ul style="list-style-type: none">• Cosa facciamo bene?• Cosa dicono di apprezzare di noi i nostri clienti o partner?• In quali aree superiamo i nostri concorrenti?• Qual è la particolarità della nostra attività, dei nostri prodotti o servizi?• Quali beni possediamo? (proprietà intellettuale, tecnologia proprietaria, capitale)	Debolezze <ul style="list-style-type: none">• Cosa possiamo migliorare?• Di cosa sono insoddisfatti i nostri clienti o partner?• Dove siamo indietro rispetto ai nostri concorrenti?• Dove ci mancano le conoscenze o le risorse	
Positivo	Opportunità <ul style="list-style-type: none">• Quali tendenze emergenti possiamo sfruttare?• Quale dei nostri punti di forza potrebbe essere prezioso per i potenziali partner?• A quali mercati adiacenti potremmo attingere?• Ci sono località geografiche con meno concorrenza?	Minacce <ul style="list-style-type: none">• Cosa sta facendo la nostra concorrenza?• In che modo le nostre debolezze possono renderci vulnerabili?• Per quali tendenze di mercato non siamo preparati?• Quali problemi economici o politici potrebbero avere un impatto sulla nostra attività?	Negativo
	Esterno		



Questa matrice vi darà l'opportunità di sintetizzare i pensieri e scegliere prossimi passi da intraprendere facendo un percorso che sfrutti i punti di forza dell'azienda per cogliere le opportunità che si sono identificate, e che vada a ridurre le debolezze eventuali che l'analisi ha sottolineato, in modo da rendere l'azienda più forte di fronte ai rischi creati dall'ambiente competitivo e dalle dinamiche del mercato. Dovete poter rispondere a queste domande:

- **Come possiamo utilizzare e sfruttare ogni punto di forza e risorsa che l'azienda possiede?**
- **Come possiamo migliorare ogni fonte di debolezza che abbiamo trovato?**
- **Come si può sfruttare e beneficiare di ogni opportunità che il contesto o il mercato ci offre?**
- **Come possiamo ridurre gli effetti di ciascuna delle minacce che abbiamo identificato?**

La migliore strategia è quella di rispecchiare la domanda

Una volta fatta una analisi di cosa c'è già sul mercato e di cosa vorreste fare voi (e siete in grado di fare) per i vostri clienti, si potrà pensare al vostro posizionamento, cioè al **contenuto valoriale del vostro brand**.

Indispensabile è che questo contenuto piaccia alla vostra clientela obiettivo, quello che si chiama anche *target*: deve rispondere ai loro obiettivi e bisogni, e deve poterlo fare per un tempo abbastanza lungo. Quando facciamo un'impresa commerciale (ma anche di produzione, o di servizi, è lo stesso) **occorre che quello che offriamo si specchi nei bisogni del nostro consumatore target**, in modo che ci sia sempre una domanda per la nostra offerta, per garantire vendite e sostentamento al business.





Attributi chiave del Posizionamento o Concept

1) Rilevanza per un target

Ogni imprenditore può essere libero di scegliere il suo campo di attività e i suoi modi, ma se vuole realizzare una impresa che possa sopravvivere nel medio periodo deve per forza vendere beni e servizi che incontrino l'interesse dei clienti – determinando un'offerta che si specchia nella domanda. Quindi qualche compromesso bisognerà farlo: se l'offerta è cliente-centrica (*consumer-centric*), allora c'è buona possibilità di successo per l'impresa. Significa che quando aprirete quel negozio o quel locale, i vostri clienti potenziali capiranno subito che la vostra attività fa al caso loro, poiché crea una risposta ad una loro domanda latente, che non era mai stata soddisfatta prima, o mai così bene. Questo sarà per voi un vantaggio competitivo importante.

Per **verificare le aspettative e le preferenze dei potenziali clienti** (e anche il gradimento di una idea imprenditoriale che avete) si possono fare delle ricerche di mercato locali, utilizzando una società di ricerche o un consulente che vi aiuti a mettere insieme gli strumenti, le domande giuste e il metodo migliore per rispondere ai vostri quesiti strategici dato un budget a disposizione. Oppure si possono fare delle ricerche sul web, leggere dei trend della domanda di un certo target sociodemografico, utilizzare ricerche e ricercatori delle Università locali o nazionali, o ancora somministrare dei questionari online attraverso delle piattaforme di facile utilizzo, come Google Forms, Qualtrics, SoGoSurvey e così via.

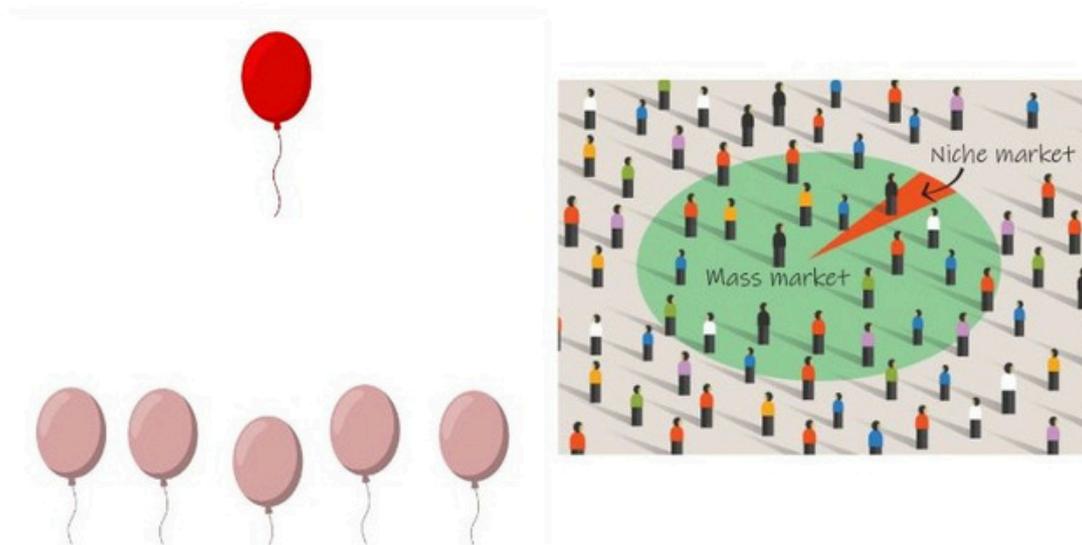
Si tratta di testare la vostra idea di posizionamento in termini di gradimento e intenzione di acquisto, in modo da sapere fin da subito quante persone potrebbero essere interessate alla vostra offerta.

2) Distintività, Unicità e Size

Inoltre, occorre verificare che non ci posizioniamo troppo addosso a concorrenti che fanno esattamente la stessa cosa che vogliamo fare noi: sarebbe bene scegliere un Posizionamento che sia unico e distintivo, anche per non farci confondere con altri e non confondere i potenziali clienti.

Dobbiamo cercare una certa differenziazione, in modo da poter anche poter evitare di fare guerre di prezzo con i concorrenti diretti.

Una verifica importante qui è la *size* del posizionamento, cioè la valutazione del giro d'affari potenziale (anche un po' a spanne) che sottende quel posizionamento distintivo: è chiaro che un posizionamento che si rivolge ad una nicchia ha magari meno concorrenti ma ha più rischi di esaurirsi; d'altro canto, un grande target, dove tanti comprano le stesse cose, attira molti concorrenti; non si deve essere così distintivi, ma il rischio concreto è quello di non riuscire ad essere scelti in tanta mischia.



3) Posizionamento sostenibile finanziariamente

Il Posizionamento scelto, infine, dovrebbe essere ben sostenibile nel tempo, essere equilibrato fra le risorse finanziarie che necessitano per realizzarlo e quanto sarà possibile incassare.

La verifica della fattibilità del posizionamento è essenziale, soprattutto quando si stanno investendo tutte le risorse finanziarie personali in un negozio o in una impresa familiare, poiché il rischio è altissimo. D'altronde la parola impresa è spesso associata ad aggettivi e personaggi eroici, e non è un caso.

Riformulazioni e revisioni del posizionamento

Il posizionamento va poi riformulato ogni volta che il mercato lo necessiti, o perché ci sono innovazioni da incorporare, o perché ci sono nuovi consumatori da servire, o nuovi concorrenti che ci richiedono una trasformazione del nostro business per rimanere competitivi.

Qualche volta, nelle piccole imprese, le riformulazioni dei posizionamenti avvengono in occasione dei **cambi generazionali degli imprenditori**, ad esempio quando una generazione di figli subentra alla precedente, portando nuove idee su come soddisfare i bisogni di una nuova clientela più giovane.

Si assiste in queste occasioni ad un momento di grande frizione, anche in considerazione degli investimenti che poi sono richiesti per implementare cambiamenti strategici: rinnovare il locale o il negozio, rinnovare il parco dei fornitori, l'assortimento, cominciare ad utilizzare nuovi mezzi di comunicazione, magari per la prima volta, rinnovare il personale, le relazioni, dotarsi di nuovi strumenti gestionali, e così via.

Su questo **importante momento di ripensamento strategico** della propria impresa e, soprattutto, per capire meglio quali siano i vincoli e le opportunità di una operazione di riposizionamento competitivo, si rimanda all'approfondimento "[Il Covid come occasione di riposizionamento?](#)" scritto durante la pandemia ma applicabile in ogni momento.



Il brand positioning va messo per iscritto

Il Posizionamento del marchio e dell'insegna va scritto: occorre fare un esercizio essenziale – che sembra noioso, ma va fatto. Bisogna mettersi intorno ad un tavolo fra soci – se siete soli fatevi aiutare dalla famiglia o da qualche dipendente volenteroso – e scrivere una frase di qualche riga che spieghi le risposte che avete scelto per il vostro target.

Scrivete quindi in modo chiaro chi siete, cosa fate e come, e perché vi si dovrebbe scegliere. L'esercizio di scrittura del posizionamento mette alla prova le idee, **costringe a fare una sintesi**, a scegliere e mettere in ordine le parole, a decidere insieme cosa è prioritario e cosa no. Mentre si scrive si possono notare le incoerenze, eventuali dubbi da chiarire, ulteriori aree che potrebbero essere interessanti per dare più spessore o più 'punta' al Posizionamento, per renderlo più competitivo. Ci vuole qualche ora per fare bene questo esercizio, non qualche minuto.

Questo testo scritto sarà fondamentale poi per ispirare il progetto di realizzazione del Posizionamento, ad esempio per dare un buon brief (scritto) ad un architetto, o ad un arredatore, un vetrinista, un grafico pubblicitario, ad un web developer, ma anche ad un nuovo dipendente: per far capire a tutti quelli che vanno a rendere il Posizionamento una realtà, cosa volete che si veda, cosa volete comunicare, cosa volete far sentire ai vostri potenziali clienti.

Così fanno le grandi marche, così farete voi: **preparerete dei brief scritti per i vostri fornitori** così avrete un punto di riferimento per giudicare le proposte creative che vi verranno fatte, al di là del gusto personale vostro, nel rispetto della vostra strategia e dei vostri obiettivi.



Il Posizionamento è la chiave per realizzare l'identità di marca

Una volta stabilito quindi come vogliamo essere percepiti - Posizionamento di marca/insegna desiderato o Brand Image desiderata - possiamo passare a definire gli elementi che sono realizzati all'esterno da fornitori che sceglieremo, strumenti che useremo per comunicare ed esprimere al target il nostro posizionamento - attraverso tutto ciò che facciamo nella nostra attività: ad esempio il progetto dell'arredo e i colori del locale o del negozio, la musica e l'illuminazione, il menù o l'assortimento delle marche o dei prodotti offerti, i temi ed i colori delle vetrine, le argomentazioni e le storie che i dipendenti possono utilizzare per descrivere la vostra insegna ed i vostri prodotti, i contenuti del sito web e dei post dei vostri social media, e così via.

Tutti questi 'contenuti' ed elementi esperienziali dovrebbero essere pensati, progettati e scritti con il posizionamento come obiettivo di comunicazione: farete in modo che i fornitori di questi servizi lo conoscano e capiscano il ruolo che volete assegnare ai singoli strumenti di comunicazione che sono chiamati a creare.

Voi saprete COSA volete dire, i creativi invece sapranno COME dirlo, in modo che il messaggio sia interessante e arrivi alla mente e al cuore dei clienti potenziali, forte e chiaro.





Esempi di scrittura di Concepts per attività commerciali ed esercizi pubblici

(sono inventati, ma verosimili):

- **Bar Pasticceria Fiorentini:** la storica locanda Liberty nel centro storico di Lucca produce da più di un secolo i dolci della tradizione locale, con scrupoloso rispetto delle ricette di un tempo nella lavorazione e nella scelta degli ingredienti, tutti rigorosamente di origine regionale. La nostra storica sala da thè è un luogo di conversazione fuori dal tempo, dove in un'atmosfera rilassante ed elegante si potranno gustare i dolci di una volta, con il calore e la cortesia del nostro impeccabile servizio. Il nostro loggiato liberty è il luogo ideale dove organizzare eventi e celebrazioni familiari, o eleganti cene di business durante la bella stagione, allietati dalla musica senza tempo di un pianoforte.
- **Walter Nenci, Macelleria in Milano:** Nella nostra macelleria troverete un assortimento di carni di diversa provenienza, scelte da noi con passione, cura ed esperienza, prodotte da piccoli produttori lombardi che da generazioni allevano con metodo tradizionale, insieme a prodotti provenienti da aziende agricole italiane che hanno scelto il metodo di coltivazione biodinamica o biologico certificato. La presenza di carni di diverse provenienze e i prodotti semilavorati o pronti da cuocere che offriamo ci aiutano ad educare il cliente a comprendere le differenze fra le varie carni e preparazioni, a stimolare i loro palati, a informare lentamente gli scettici o gli ignari, a dare opportunità di gusto vecchie e nuove, rinnovando continuamente il piacere del raccontare, cucinare, vendere e consumare carne.
- **Negozi di giocattoli La mongolfiera:** Un negozio del gioco creativo, che propone un'ampia offerta di giocattoli per bambini e ragazzi da 0 a 14 anni; è un negozio di giocattoli diverso da ogni altro, non solo per quello che ci trovi, ma anche per quello che non c'è: qui i giocattoli non sono scelti per quello che fanno, ma per quello che fanno fare ai bambini. La nostra non è solamente una proposta imprenditoriale, ma un progetto culturale. Infatti, la nostra proposta di prodotti e marche è modellata sul principio pedagogico che riconosce nel gioco un momento fondamentale per lo sviluppo della personalità di ogni bambino, a cui noi vogliamo contribuire. Per noi, giocando si impara.
- **Gelateria Il gusto dei ricordi:** Due amici e un sogno: provare a fare il gelato migliore del mondo. L'idea è di applicare alla produzione del gelato un principio comune a tutti i migliori ristoranti: l'acquisto di materie prime di qualità assoluta. I nostri prodotti sono fatti con cura, scegliendo il meglio che la natura ha da offrire, senza trucchi o scorciatoie: solo frutta raccolta a piena maturazione, proveniente dai migliori consorzi e agricoltori d'Italia; nessun utilizzo di coloranti, aromi, o emulsionanti. Nasce così un gelato italiano "come una volta": creme con latte fresco di alta qualità e uova di galline allevate a terra; sorbetti con tanta frutta (in molti casi più del 50%) e acqua della sorgente Boario. Il gelato italiano lo riconosci.



- **Lazzi Camping e Caravan:** punto di riferimento in Toscana nella produzione e vendita di articoli da campeggio, vita all'aria aperta ed escursioni nella natura, da 40 anni esaudiamo i desideri di tutti gli amanti dell'avventura e della vita all'aria aperta. Lazzi crea, produce e collauda tende ed accessori con il controllo e la collaborazione dei più esigenti e famosi specialisti della montagna, del trekking e del ciclo-moto-turismo. Ogni articolo è severamente testato e garantito: la qualità assoluta, per Lazzi, è solo il punto di partenza. Per noi la soddisfazione del cliente è la stella polare da seguire in qualunque situazione. Vendiamo a tutto il mondo il meglio del nostro assortimento di marche e prodotti nel nostro shop online, mentre in negozio il nostro staff competente ed esperto indirizza i clienti verso le migliori scelte e le offerte più interessanti.
- **Cappelleria Vetrucchi:** Un luogo speciale, ove sopravvive un mondo tanto arcaico quanto moderno, un luogo fatto di antichi strumenti, di tradizione e conoscenza...e di vapore. Non è solo un negozio, ma un vero laboratorio artigianale, con un insuperato assortimento di articoli della migliore produzione italiana (Borsalino, Marzi), inglese (Christys, Lock, Olney) e francese. I poi i raffinati modelli da cerimonia, i cappelli tirolesi di Bittner e Tegischer, gli australiani Akubra e Jacaru, i country americani Stetson e Filson, gli originali berretti irlandesi, e poi bombette, cilindri e tantissimi altri ancora di nostra produzione esclusiva. Il nostro negozio è dedicato a coloro che capiscono il valore di un cappello di alta qualità, un oggetto destinato a durare nel tempo, che possa accompagnarvi sempre, in ogni occasione.
- **Negozio per bambini La Reverie:** La nostra filosofia è quella di favorire l'ambiente in cui viviamo scegliendo il riciclo invece del consumo. Proponiamo un assortimento di abiti e attrezzature per bambini usati, poiché ogni oggetto, se ben tenuto, può avere una seconda vita e può essere nuovamente utile ad altre mamme e bambini. I vestiti, così come le attrezzature dei bambini, molto spesso vengono usate pochissimo o non usate del tutto, e noi vogliamo dare alle mamme la possibilità di rifare il guardaroba ai loro bimbi spendendo meno della metà rispetto al nuovo, e allo stesso modo offriamo loro uno spazio dove portare tutto quello che non usano più, liberando spazio in casa. Aiutiamo quindi a porre un limite allo spreco, allo sfruttamento dell'uomo sull'ambiente e alla distruzione degli ecosistemi, vestendo ogni bambino con amore.
- **Panificio Voltaire:** Vogliamo far conoscere i favolosi prodotti della boulangerie francese, come il faut. 100 metri quadri di boulangerie, con vetrine, forno a vista, un angolo per la vendita di baguette, croissant e pasticceria, il Voltaire è anche un locale per pausa pranzo e aperitivi. Usiamo solo farine da agricoltura responsabile o biologica provenienti dalla Minoterie du Trièves, nelle Alpi francesi, "levure de boulanger" e il migliore burro di Normandia: il risultato sono 5 diversi tipi di baguette e 7 tipi di pane, una pasticceria che è un trionfo di burro: *pain au chocolat*, *pain aux raisins*, *chausson aux pommes*, *brioche*, tartine di baguette con burro e marmellata, croissant, *tarte tatin*, *éclairés* e *madeleines*. Tutta la golosità di Francia, nella tua città.



Fonti per le immagini:

JulieStar da Shutterstock.com

shutterstock.com

[SCOPRI DI PIÙ](#)



Questo articolo fa riferimento al Focus delle Bussole [Branding_per piccole imprese](#), scritto da Confcommercio, Febbraio 2023.

Collana Le Bussole

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, informato di manuale e focalizzate sul core business delle imprese associate.



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Per avere maggiore supporto per la Tua attività
[contatta l'Associazione Territoriale](#) del Sistema Confcommercio