



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management Curriculum Marketing

**L’EFFICACIA DEL SEARCH ENGINE  
ADVERTISING NELL’INDUSTRIA DEL LUXURY  
FASHION: IL CASO MAX MARA**

**THE EFFECTIVENESS OF SEARCH ENGINE  
ADVERTISING IN THE LUXURY FASHION  
INDUSTRY: MAX MARA CASE STUDY**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:  
Denise Fonti

Anno Accademico 2020 – 2021

## Sommario

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1: LO SCENARIO DELL'INDUSTRIA DEL FASHION LUXURY</b> .....	<b>3</b>
<i>L'evoluzione del Retail</i> .....	<b>3</b>
<i>Il settore Luxury Fashion</i> .....	<b>5</b>
Luxury fashion brands .....	5
Overview del settore luxury fashion.....	7
Lo scenario internazionale.....	9
Lo scenario italiano .....	16
L'online shopping pre e post pandemia.....	19
<b>CAPITOLO 2: IL DIGITAL MARKETING</b> .....	<b>25</b>
<i>Definizione di Digital Marketing</i> .....	<b>25</b>
<i>Traditional Marketing vs. Digital Marketing</i> .....	<b>27</b>
<i>Il Customer Journey</i> .....	<b>29</b>
<i>Gli strumenti del Digital Marketing</i> .....	<b>34</b>
Content marketing .....	34
Il corporate website .....	36
User Experience (UX) .....	37
Search Engine Marketing .....	39
Social Media Marketing (SMM) .....	44
E-mail Marketing .....	50
Web Analytics .....	54
Business Intelligence (BI) e Machine Learning.....	56
<b>CAPITOLO 3: SEARCH ENGINE ADVERTISING MARKETING</b> .....	<b>57</b>
<i>I motori di ricerca</i> .....	<b>58</b>
<i>Search engine advertising</i> .....	<b>60</b>
L'atteggiamento dei clienti nei confronti della pubblicità online .....	63
Il sistema d'asta per la pubblicazione degli annunci .....	64
Progettare una campagna di Search Engine Advertising.....	67
Struttura delle campagne Google Ads .....	68
La generazione delle keywords .....	71
La relazione tra le parole chiave e il funnel di acquisto.....	77
Gli annunci di testo.....	79
L'impatto della Search Engine Advertising sulle vendite .....	81
<i>Altre tipologie di campagne pubblicitarie online</i> .....	<b>84</b>
Le campagne display .....	84
Il remarketing .....	88
Online Video Advertising.....	89
Le campagne discovery .....	90

Native Advertising.....	92
Social Advertising .....	93
<b>CAPITOLO 4: IL CASO MAX MARA.....</b>	<b>94</b>
<i>L'azienda</i> .....	97
<i>La digital division</i> .....	98
<i>Il Performance Marketing</i> .....	102
Pianificazione e strategia .....	104
Le keywords .....	112
Gestione e controllo.....	114
Relazione con le agenzie esterne .....	117
L'impatto del Search Engine Advertising sulle vendite .....	119
Le prospettive future del Search Engine Advertising: l'omnicanalità .....	121





## INTRODUZIONE

L'elaborato si pone l'obiettivo di indagare il fenomeno del *Search Advertising Marketing* nell'industria del *Luxury Fashion*, attraverso l'analisi del caso studio Max Mara.

Il COVID-19 ha avuto un forte impatto economico a livello mondiale, sconvolgendo drasticamente le previsioni per l'anno 2020.

Con la chiusura temporanea dei confini internazionali, l'obbligo dello smart-working per molte aziende e il lockdown, l'evoluzione pandemica ha portato tanti settori a rivalutare le strategie economiche più efficaci per il futuro.

Allo stesso modo i consumatori hanno cambiato i modelli di consumi.

Anche il *Luxury Fashion*, settore chiave per l'economia italiana, è stato stravolto dal fenomeno pandemico, infatti il mercato della moda di lusso ha conosciuto le prime perdite dopo tanti anni.

Tuttavia, il 2020 ha delineato anche le linee strategiche per il prossimo futuro, infatti ha accelerato il passaggio dalla vendita tradizionale al retail online facendo sì che l'e-commerce crescesse a tassi record.

Le aziende della moda lusso, oggi, devono ripensare i propri modelli di business e migliorare le strategie di Marketing Digitale al fine di creare valore per i clienti online e completare il passaggio ad un'ottica *omnichannel*.

Nella prima parte dell'elaborato viene presentata una panoramica del settore moda lusso, evidenziando i cambiamenti che la pandemia globale ha portato nel mercato e nel comportamento dei consumatori.

Nel secondo capitolo viene analizzato il Digital Marketing e i suoi strumenti, al fine di evidenziare le nuove evoluzioni della disciplina e presentare le possibili strategie che le organizzazioni possono adottare.

Data l'importanza e il forte impatto sulle vendite del Search Engine Advertising (SEA), nella terza parte del progetto di tesi, viene approfondito questo strumento di marketing digitale: le diverse tecniche e le possibili soluzioni che le aziende possono adottare al fine di raggiungere il pubblico di riferimento online.

Nell'ultima sezione vengono comparati i risultati delle ricerche con il caso studio del Gruppo Max Mara, azienda del *Luxury Fashion Made in Italy*.

L'obiettivo di questa ultima sezione è dimostrare attraverso la ricerca empirica, l'efficacia del Search Engine Advertising e l'impatto di questo strumento sulle vendite nell'industria della moda lusso. L'elaborato vuole, inoltre, evidenziare l'importanza dell'omnicanalità per le aziende del Luxury Fashion.

Nell'analisi, l'attenzione è rivolta alla divisione digitale e alle strategie di Search Engine Advertising del brand, osservate durante un percorso di tirocinio e successivo periodo di lavoro nel team Performance Marketing della Digital Division e approfondite attraverso interviste in profondità ai Digital Marketing Performance Specialist.

# **CAPITOLO 1: LO SCENARIO DELL'INDUSTRIA DEL FASHION LUXURY**

## ***L'evoluzione del Retail***

Il “Retail”, o vendita al dettaglio, è sempre stato parte integrante delle società (Caboni e Hagberg 2019), di conseguenza i retailers hanno dovuto fronteggiare diversi cambiamenti, al fine di rispondere ai mutamenti e alle evoluzioni dei mercati.

Chiariamo, innanzitutto, il significato che viene attribuito al termine retailer, con questo termine si intende chiunque abbia facoltà di intrattenere una relazione commerciale, diretta o intermediata, con un potenziale cliente finale.

Il retail, nel tempo, vede sostanzialmente quattro diverse fasi di sviluppo (P.Kotler e G. Stigliano 2018).

Il Retail 1.0 nasce all'inizio del secolo scorso, nel 1916, viene associato alla nascita dei primi punti vendita a libero servizio, self- service, che rappresentano un'importante innovazione rispetto alle tradizionali botteghe.

Questi negozi si caratterizzavano per la disintermediazione dell'esperienza di acquisto, al consumatore veniva fornita la possibilità di poter “toccar con mano” i prodotti. Grazie all'introduzione di scaffali a vista le persone erano finalmente libere di muoversi all'interno del negozio e di scegliere autonomamente la merce da acquistare.

All'inizio degli anni '50 nascono i Grandi Magazzini, viene ridefinito nuovamente il sistema dei consumi e inizia la fase del Retail 2.0.

I primi shopping centers uniscono in un'unica struttura l'ipermercato e altre tipologie di negozi, come quelli di abbigliamento, ristoranti, sale giochi.

Aumentare il tempo di permanenza delle persone all'interno diventa lo scopo principale, ed è proprio in questa seconda fase che nasce il concetto di shopping inteso non nella logica dell'utile ma come attività di svago e divertimento.

Il Retail 3.0, a partire dalla metà degli anni Novanta, è contraddistinto dalla diffusione globale di Internet e dall'avvento del commercio elettronico.

Nel 1991, infatti, nasce il World Wide Web, che noi tutti conosciamo come WWW, quando Tim Berners-Lee pubblica il primo sito web accessibile alla sola comunità scientifica. Due anni dopo, nel 1993, il CERN rilascerà il primo sito web a disposizione di tutti. Fu poco dopo questa scelta rivoluzionaria che vennero fondati alcuni tra i siti e-commerce famosi ancora oggi: Amazon (1994), eBay (1995) e Alibaba (1999).

A partire dal 2010 si sono diffuse nuove strategie cross channel e soprattutto omnichannel e, nel frattempo, la letteratura ha iniziato ad indagare le sfide del nuovo paradigma (Bell, Gallino e Moreno, 2013; Brynjolfsson, Hu & Rahman, 2013; Lewis, Foster & Whysall, 2013; Strang, 2013; Beck & Rygl, 2015).

La nuova frontiera è stata definita da Desia, Potia e Salsberg (2012) Retail 4.0: la netta distinzione tra canale fisico e canale online, ipotizzata in precedenza, stava iniziando a scemare.

La letteratura economica ha dapprima analizzato il multicanale (Lazaris & Vrechopoulos, 2015) e poi l'omnicanalità (Verhoef, Kannan & Inman, 2015).

In un contesto omnicanale il mondo fisico e quello digitale sono integrati verso soluzioni ibride: il cliente può acquistare online e ritirare nel punto vendita; scegliere un prodotto in negozio e poi ordinarlo online; procedere all'acquisto online e successivamente restituire il prodotto al negozio.

## ***Il settore Luxury Fashion***

### ***Luxury fashion brands***

Non esiste una definizione universalmente accettata di marchio di lusso.

In genere, un marchio di lusso si definisce in base alle sue peculiarità (Fionda e Moore, 2009; Heine, 2011).

Secondo Hagtvedt e Patrick (2009) il marchio di lusso è quello che offre prodotti premium, fornendo piacere come beneficio primario, e creando una connessione emotiva con i consumatori.

Heine (2012) nella sua definizione lo descrive come un marchio che ha un alto livello di prezzo, di qualità, di estetica, di esclusività, di straordinarietà e un alto grado di associazioni non funzionali.

Vigneron e Johnson (2004) hanno indicato sei caratteristiche al fine di definire un marchio di lusso: cospicuità percepita, unicità percepita, sé percepito esteso, edonismo percepito e qualità percepita.

Secondo Phau e Prendergast (2000), la brand identity e la brand awareness del marchio, così come la qualità e l'esclusività sono i fondamenti chiave di un marchio di lusso.

Da un punto di vista più ampio, Beverland (2004) ha incluso l'approvazione esterna, la cultura aziendale, l'eredità del marchio e l'integrità del prodotto come ulteriori attributi vitali dei marchi di lusso.

Okonkwo (2007) ha indicato dieci caratteristiche fondamentali di un marchio di lusso di successo:

- identità di marca distintiva
- reputazione globale
- appeal emotivo
- prodotti innovativi e unici
- qualità premium
- patrimonio di artigianato
- prezzo premium
- esclusività
- alta visibilità
- distribuzione controllata

Nonostante le numerose caratteristiche proposte dai vari ricercatori per definire un marchio di lusso, ci sono alcuni elementi fondamentali che sono comunemente inclusi nella definizione.

Dal punto di vista del prodotto/marchio, un marchio di lusso è spesso definito in associazione con un alto livello di qualità, prezzo premium, esclusività e artigianato (Fionda e Moore, 2009).

Dal punto di vista percettivo della customer experience, un marchio di lusso è costantemente definito in relazione al suo valore edonico, emotivo e simbolico (Chandon et al. 2016). Sebbene esista un'ampia varietà di definizioni di un luxury brand in letteratura, queste riflettono sia gli aspetti di approccio al prodotto che quelli di approccio al consumatore.

Quando parliamo di mercato del lusso ci riferiamo a diverse categorie.

I marchi di fascia alta comprendono prodotti che vanno dal soft luxury (moda e abbigliamento) al hard luxury (orologi, gioielli) e altri prodotti come alcol, cibo, viaggi, hotel, tecnologia e auto (Bellaiche et al. 2010).

Secondo Fionda e Moore (2009), il settore dei beni di moda di lusso ha una forte incidenza sul totale mercato luxury.

Nella “Piramide del Lusso” di Danielle Allérès il fashion luxury si posiziona nella parte intermedia, in quel segmento di mercato che viene per l'appunto definito lusso intermedio.

### ***Overview del settore luxury fashion***

Circa 30 anni fa il settore della moda di lusso era guidato da aziende a conduzione familiare, la cui produzione era per lo più artigianale, oggi lo scenario appare molto diverso e vede al vertice i grandi gruppi del fashion luxury.

Fu Bernard Arnault, proprietario della casa di moda francese Dior, che intorno al 1990 fondò il primo grande gruppo del lusso, LVMH, e rivoluzionò il modello di business sul quale si basava il mercato.

Nel 2019 le 100 più grandi aziende di beni di lusso al mondo hanno generato vendite per 281 miliardi di dollari, con una crescita di 15 miliardi di dollari rispetto all'anno precedente.<sup>1</sup>

Per il terzo anno consecutivo, i migliori player del lusso sono i colossi Kering, Estée Lauder e Richemont.

Negli anni il modello francese dei grandi gruppi sta dimostrando la sua efficacia, tuttavia la scelta strategica delle aziende di focalizzarsi su acquisizioni per espandere il proprio portfolio, entrare in nuovi segmenti di mercato e diversificare la produzione, porta ad un'inevitabile concentrazione di mercato.

Per quanto riguarda il nostro paese, le aziende italiane presenti nella Top 100 sono le più numerose, a riconferma del peso del Made in Italy nel mondo del lusso.

Il settore, tuttavia, ha subito una forte battuta di arresto a livello mondiale a seguito della pandemia Covid-19. Il segmento Fashion & Luxury ha perso il 28% dei ricavi nel primo semestre del 2020, a fronte di un calo medio del fatturato registrato dalle multinazionali del 7% nello stesso periodo<sup>2</sup>.

Le aziende del settore moda lusso italiane per fronteggiare le nuove dinamiche di mercato saranno chiamate ad affrontare una grande sfida: coniugare modelli di

---

<sup>1</sup> <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-global-powers-of-luxury-goods-2019---deloitte-italy---c.html>

<sup>2</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/moda-e-lusso-covid-duro-colpo-28percento-ma-made-italy-pensa-alla-ripartenza-AD7dhlu>

business innovativi con la tradizione e l'esclusività dei prodotti che hanno da sempre caratterizzato e reso forte il Made In Italy.

### ***Lo scenario internazionale***

Nel corso degli ultimi vent'anni il settore dei beni di lusso, "Personal Luxury Goods"<sup>3</sup>, ha realizzato una crescita sostenuta passando da un fatturato di poco inferiore ai 120 miliardi di euro negli anni 2000 fino ad arrivare ad un fatturato di oltre 280 miliardi di euro nel 2019, con un tasso di crescita medio annuo pari al 5% circa.

Nel 2019 il fashion luxury, che comprende sia il settore dell'abbigliamento che il settore degli accessori, rappresentava il 57% del totale del settore dei "Personal Luxury Goods" (Grafico 1).

Secondo l'analisi condotta da Deloitte<sup>4</sup> il settore dell'abbigliamento e delle calzature continua a fornire il maggiore contributo in termini di numero di imprese nella Top 100 delle aziende del lusso mondiale.

Appare sensato, dunque, analizzare alcuni dati che prendono come riferimento il mercato dei "Personal Luxury Goods".

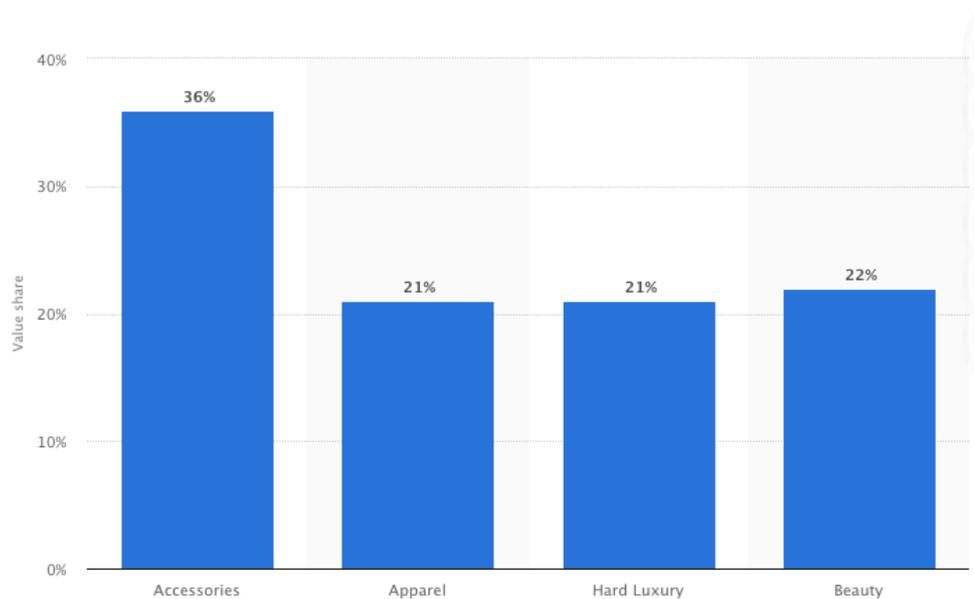
---

<sup>3</sup> Il mercato dei "Personal luxury goods" include l'abbigliamento, gli accessori, l'Hard Luxury e il settore Beauty

<sup>4</sup> Deloitte Global Powers of Luxury Goods, 2020

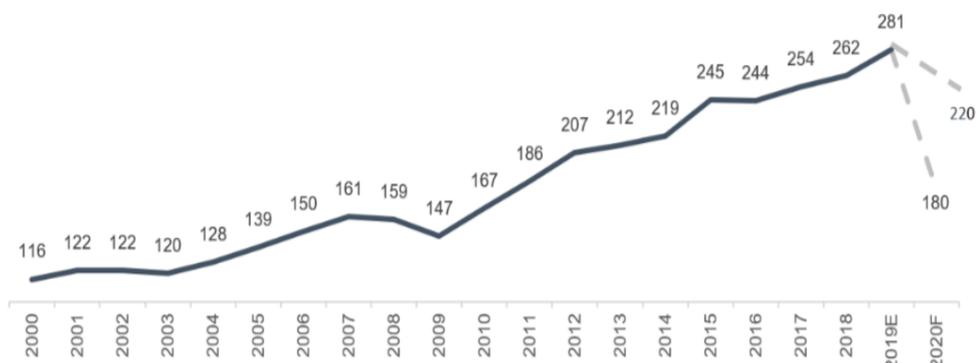
Dopo la crisi economico e finanziaria del 2008-2009 e la relativa contrazione transitoria del mercato del fashion luxury, l'economia mondiale è ripartita guidata principalmente dallo sviluppo straordinario del mercato cinese (Grafico 2).

Grafico 1. Quota del mercato dei beni di lusso nel mondo per categoria di prodotto nel 2019



Fonte: Statista 2019

Grafico 2. L'evoluzione del mercato dei beni di lusso dal 2000 al 2020

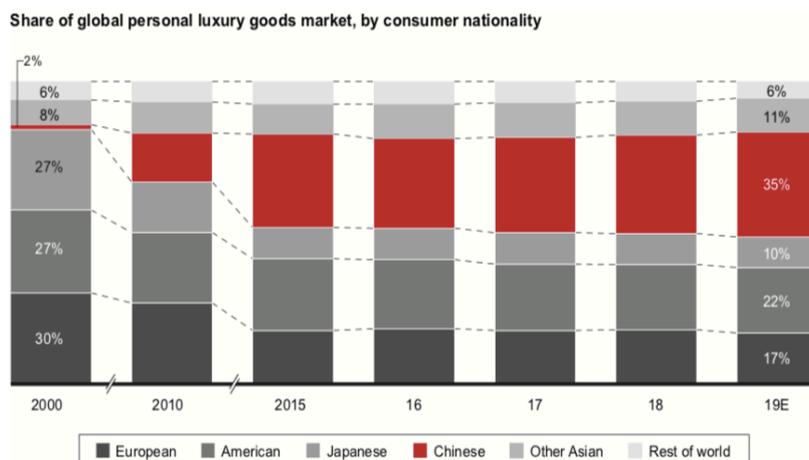


Fonte: Altagamma 2020

La Cina ha guidato la crescita costante nel recente passato e il 2019 non ha fatto eccezione, il mercato è cresciuto del 26% a tassi costanti, raggiungendo i 30 miliardi di euro.

I consumatori cinesi sono responsabili del 90% della crescita reale del 2019, raggiungendo il 35% delle vendite per valore dei Personal Luxury Goods (Grafico 3).

Grafico 3. Il 35% degli acquisti per valore del mercato del lusso appartengono a consumatori cinesi



Fonte: Bain & Company, Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall–Winter 2019

In America, nel 2019, il consumo del settore è stato spinto principalmente dalla popolazione locale, dato il ridotto consumo turistico, dovuto alla forza del dollaro e causato dalla guerra commerciale tra Cina e America.

Con 84 miliardi di euro gli Stati Uniti rappresentavano un mercato centrale per i beni di lusso personali.

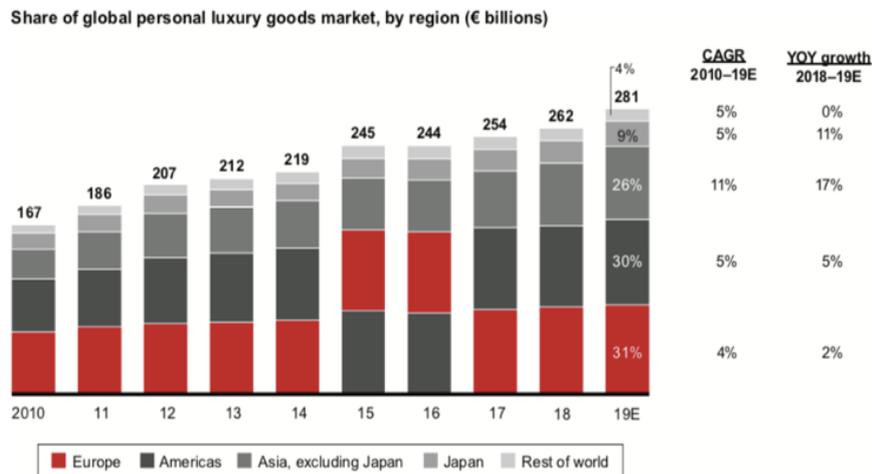
Il mercato europeo con un tasso di crescita del 1% raggiungeva gli 88 miliardi di euro nel 2019, guidato dal turismo e della debolezza della sterlina in UK.

Gli altri paesi rallentavano con un tasso di decrescita del 5%.

Il Middle East, fatta eccezione per Dubai, subiva una situazione geopolitica di incertezza e la conseguente mancata fiducia dei consumatori.

L'Europa rappresentava la prima regione per fatturato del mercato del lusso dei beni personali (Grafico 4).

Grafico 4. L'Europa incide per il 31% sul valore del mercato del lusso di beni personali.



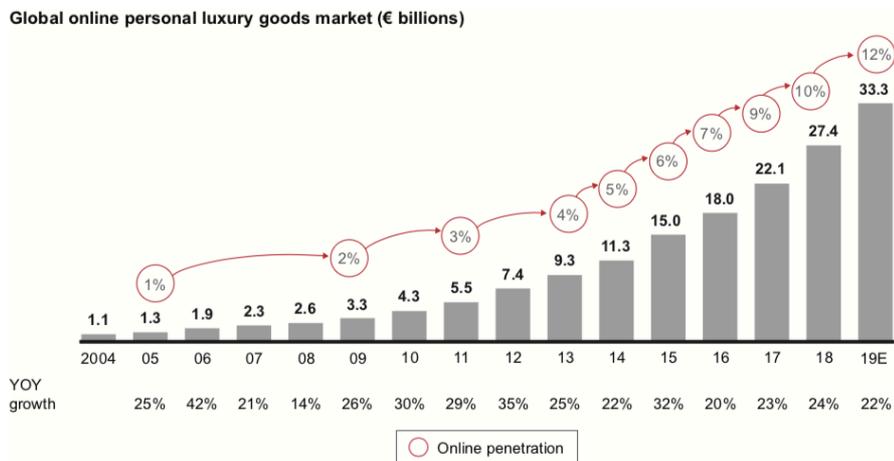
Fonte: Bain & Company, Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall–Winter 2019

Il canale retail è cresciuto dell'11% nel 2019 a tassi di cambio correnti (7% a tassi di cambio costanti), con l'85% di tale aumento derivante dalla crescita delle vendite dei negozi stessi.

I canali wholesale sono cresciuti solo del 4% a tassi di cambio correnti, a causa del continuo declino dei grandi magazzini e di lieve ripresa dei negozi specializzati.

A livello globale, l'online ha continuato a guadagnare quote e rappresentava, nel 2019, il 12% del mercato, con clienti sempre più influenzati e abilitati dai canali digitali, anche nei loro acquisti fisici. Il 75% delle transazioni dei beni personali di lusso sono influenzate dal canale online, e dal 20% al 25% degli acquisti sono stati conclusi online (Grafico 5).

Grafico 5. Il mercato dei personal luxury goods online ha registrato una crescita pari al 12% nel 2019



Fonte: Bain & Company, Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall–Winter 2019

L'Asia si posiziona nel 2019 al primo posto come motore di crescita del mercato online, seguita da America e Europa.

Nel corso del 2020 il settore dell'abbigliamento e degli accessori risulta uno dei più colpiti dalla crisi economica generata dalla pandemia.

Le stime mostrano che il 57% dei consumatori del settore non abbia effettuato acquisti nel 2020. Circa la metà degli acquirenti, il 47%, ha visto ridotto il proprio potere di acquisto a causa della pandemia globale<sup>5</sup>.

L'industria della moda ha subito una contrazione del 23 per cento, pari a 217 miliardi di euro<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> BCG, True Luxury Consumer Report, 2020.

<sup>6</sup> The Future of Luxury: Bouncing Back from Covid-19

I tempi disomogenei nella diffusione dei contagi e le diverse politiche adottate nel mondo hanno dato risultati differenti nei principali mercati a livello globale.

La Cina è stato l'unico stato a chiudere il 2020 in positivo, il mercato è cresciuto del 45% raggiungendo un fatturato di 44 miliardi.

Il blocco degli spostamenti ha fatto crescere il consumo locale, accelerando un fenomeno già visibile prima della pandemia che vede i consumatori cinesi ridurre le spese fuori dai confini nazionali e acquistare brand internazionali sempre più in patria.

Il mercato cinese, infatti, dopo un inizio anno in forte crescita ha visto una drastica contrazione in seguito alle regole severe imposte dal lockdown.

A partire da fine aprile, tuttavia, si registrano segnali positivi di ripresa, con tassi di conversione e importi unitari degli acquisti più elevati. Questo fenomeno è riconducibile al revenge shopping tipico del fashion luxury e molto diffuso nel Far East <sup>7</sup>.

L'Europa, che come abbiamo visto, stava registrando un trend moderatamente positivo prima del dilagare del Covid-19, ha subito duramente il blocco dei flussi turistici da Asia e Medio Oriente, principali acquirenti del segmento luxury al livello globale, e successivamente della chiusura dei mercati locali.

Il consumo nel 2020 è diminuito del 36%, per una perdita pari a 57 miliardi.

Seppur con qualche settimana di ritardo anche gli Stati Uniti subiscono una dura battuta di arresto, anche se più contenuta rispetto a quella europea. Il tasso di decrescita è stato del 27%, pari a 62 miliardi.

---

<sup>7</sup> Altgamma Consensus 2020 update.

Il forte impatto che la crisi economica ha avuto sul settore fashion luxury può essere compreso facendo un'analisi dell'andamento azionario delle principali imprese globali quotate. Data la forte componente esperienziale dell'acquisto di abbigliamento e accessori del segmento luxury quasi tutte le imprese hanno subito una contrazione compresa tra il 15% (Hérmès) e il 45% (Ferragamo).

La casa di moda francese risulta la più resiliente grazie alla forte sostenibilità economica e finanziaria acquisita negli anni dal comparto artigianale.

### ***Lo scenario italiano***

La moda in Italia rappresenta un comparto strategico nella manifattura nazionale. Con un fatturato pari all'8,5% del totale (oltre 80 miliardi) dell'industria manifatturiera nazionale, la moda rappresenta il 12,5% dell'occupazione, con circa 500 mila addetti.

Il saldo commerciale relativo ai Personal Luxury Goods ammonta ad oltre 33 miliardi, secondo solo all'industria meccanica.

La produttività dell'industria della moda è aumentata dal 2006 ad oggi, registrando un tasso di crescita pari a più del doppio rispetto a quello riferito alle altre industrie manifatturiere italiane (1,3% vs 0,6%), nonostante ciò, la produttività del settore rimane ancora sotto i livelli della media manifatturiera.

Il sistema moda italiano si posiziona in modo sempre più evidente nei segmenti di alta qualità.

La filiera si caratterizza per la presenza di numerose imprese medio o piccole.

La dimensione media delle aziende italiane è inferiore rispetto a quelle degli altri paesi europei e il numero di imprese di piccole dimensioni appare superiore anche rispetto agli altri settori manifatturieri italiani.

Il sistema moda italiano si posiziona in modo sempre più evidente nei segmenti di alta qualità.

In particolare, nei comparti del confezionamento dei capi di abbigliamento e in quello della produzione di accessori in pelle quasi il 70% dell'occupazione è concentrata nelle piccole e microimprese<sup>8</sup>.

La ridotta dimensione delle industrie della moda permette un maggior grado di specializzazione e flessibilità, queste caratteristiche si uniscono all'artigianalità creando un sistema moda molto competitivo a livello mondiale.

Le imprese italiane compensano le ridotte dimensioni con una forte interrelazione, che permette un'elevata capacità di innovazione e ne garantisce la competitività a livello internazionale. Al fenomeno dell'interrelazione si unisce il legame con il territorio, che permette alle piccole realtà di organizzare in modo moderno i processi produttivi, abbattendo i costi di produzione.

Questo modello organizzativo viene definito modello dei distretti industriali, tipico della realtà italiana.

In Italia, infatti, i distretti costituiscono circa un quarto del sistema produttivo del Paese, dei quali il 92,2% sono distretti del Made in Italy, e il 22,7% appartiene al comparto tessile - abbigliamento<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Elaborazione CDP su dati ISTAT Contabilità nazionale, riferiti al 2019.

<sup>9</sup> Istat, 2015, Distretti Industriali e Sistemi Locali del Lavoro 2011

I distretti permettono di accedere ad economie di scala e di specializzazione, rendendo le piccole realtà italiane competitive a livello mondiale<sup>10</sup>.

A partire dagli anni '90 parte della filiera, quella a più basso valore aggiunto, viene delocalizzata all'estero dove il costo della produzione si rivelava inferiore. Tuttavia, nei settori dove il Made in Italy e le competenze distintive locali rappresentano un fattore di vantaggio competitivo si assiste ad un ritorno della produzione verso l'Italia<sup>11</sup>.

La filiera moda dipende ancora in gran parte dal contributo domestico e questo rappresenta un elemento di grande competitività nei confronti degli altri paesi.

Nel 2019 l'Italia è il primo paese per esportazioni dell'Unione Europea, con un tasso di crescita pari a 6,2% e oltre 70 miliardi di fatturato.

Il settore, ad ogni modo, in seguito alla crisi del Covid-19 sta subendo una battuta di arresto senza precedenti. Il tessile, l'abbigliamento, le pelli e gli accessori hanno visto nel mese di aprile un crollo dell'81% su base annua.

La chiusura quasi totale dei canali commerciali, ad esclusione dell'online, ha comportato una contrazione delle vendite al dettaglio di abbigliamento e pelletteria nel mese di aprile superiore all'83% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Ricciardi, Antonio. "I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive (Italian industrial districts: recent evolutionary trends)." *Sinergie Italian Journal of Management* 31.May-Aug (2013): 21-58.

<sup>11</sup> Intesa Sanpaolo, *Economia e finanza dei distretti industriali*, 2017.

<sup>12</sup> EY, CDP, Luiss Business School, *Settore Moda e Covid -19, Scenario, impatti e prospettive*, 2020.

La pandemia ha bloccato anche il fenomeno del travel retail, causando delle perdite importanti al settore; il 14% dei visitatori stranieri venuti in Italia nel 2019, stando ai dati Istat, è venuto per fare shopping.

Nel futuro prossimo la moda italiana si troverà a dover affrontare delle importanti sfide per rilanciare il settore.

### ***L'online shopping pre e post pandemia***

In passato la maggior parte dei marchi di moda di lusso vendeva i propri prodotti esclusivamente in negozi fisici ben forniti. Solo pochi vendevano online, attraverso rivenditori multimarca affiliati con una gamma limitata di prodotti (Dauriz et al., 2014).

Tuttavia, i fashion luxury brands hanno iniziato lentamente a porre la loro attenzione verso l'e-commerce e lo sviluppo di propri siti web che presentano la maggior parte della gamma della collezione online (Catena et al., 2015).

Tra il 2009 e il 2014 l'aumento delle vendite online è stato quattro volte più veloce rispetto a quelle offline (Kansara, 2016).

Le vendite di e-luxury nel 2013 sono aumentate del 20% rispetto a un aumento del 2% delle vendite complessive di beni di lusso (Castillan et al., 2017).

Secondo eMarketer (2016), la presenza di un sito web aiuta i marchi di lusso ad avere più successo nel competitivo mercato globale, raggiungendo una base clienti nuova e più ampia, oltre che ridurre i costi rispetto ai negozi fisici.

CNBC (2013) ha indicato che l'e-commerce dei marchi di lusso ha una migliore opportunità di prosperare soddisfacendo le esigenze dei clienti e costruendo un legame emotivo con i consumatori ancor prima di vendere i prodotti.

Okonkwo (2010) fornisce un punto di vista simile a quello della CNBC enfatizzando l'esperienzialità e la connessione emotiva con i clienti.

Secondo Okonkwo (2010), la maggior parte dei marchi di lusso dedica impegno a sviluppare una presenza sul web tralasciando la considerazione dei propri valori e benefici.

Tuttavia, la strategia online non dovrebbe fermarsi alla creazione del sito web, ma piuttosto sviluppare un'identità del marchio attraverso lo stesso, fornendone un'esperienza piacevole.

Infatti, il successo della strategia di e-business dei marchi di lusso si basa sulla capacità di integrare efficacemente gli elementi multiformi che migliorano l'umore, il desiderio e l'emozione dei clienti come l'*e-experience*, l'*e-branding*, l'*e-CRM*, l'*e-communication*, l'*e-customization* e il design del sito web (Okonkwo, 2010).

Attraverso le tecnologie emergenti, i marchi di moda di lusso possono procurare esperienze eccezionali sulle loro piattaforme digitali e costruire una forte relazione con il cliente.

Per esempio, i contenuti 3D e l'AR aiutano i consumatori a visualizzare meglio i capi da vicino, i dati dei clienti raccolti attraverso l'e-CRM dovrebbero essere utili a fornire un *customer service* dei servizi clienti che siano in linea con le aspettative.

L'interfaccia del sito web dovrebbe risultare visivamente accattivante e intuitiva, oltre che riflettere l'immagine del marchio, così facendo i brand possono migliorare l'esperienza dell'utente ed evocare emozioni positive nei consumatori (Lee e Lin, 2005), tutto ciò, avrà un impatto sulla fiducia dei consumatori verso il sito e sull'e-loyalty (Bilgihan, 2016).

Nonostante tutti i valori e benefici che un ambiente virtuale può fornire, molte realtà fashion luxury, prima dell'avvento della pandemia, esitavano a lanciare un negozio e-commerce (Berridge, 2018).

Le convinzioni riguardo alla presenza online dei luxury fashion brand stavano, già prima del COVID-19, vacillando (Dauriz et al., 2014).

I consumatori del settore apparivano come digital savvy (Jain e Schultz, 2016) e inclini ad acquistare online (Dauriz et al., 2014).

Secondo Kluge e Fassnacht (2015), i clienti non percepiscono l'offerta di beni di lusso online come sinonimo di scarsa qualità del marchio e non incide negativamente sulla desiderabilità dello stesso (Kluge e Fassnacht, 2015).

Piuttosto, apprezzano l'accessibilità digital e la comodità di acquisto, dimostrandosi più propensi a comprare prodotti disponibili anche nel mondo online.

Il lockdown, che ha costretto le persone a restare a casa, ha cambiato il modello di consumo e anche quando le restrizioni dovute al Covid-19 si sono affievolite, è emerso che i clienti continuano ad evitare i negozi fisici per paura del virus.

Dalle recenti analisi risulta che i consumatori abbiano, di fatto, sostituito il canale offline con quello online per il loro shopping; questo fenomeno viene descritto

come “il negozio a casa tua”, con questa espressione si intende che i consumatori hanno iniziato a fare shopping online ed a preferire le consegne a domicilio, piuttosto che recarsi nei negozi (Sheth, 2020, p.281).

Durante la pandemia, i clienti che prima effettuavano i loro acquisti sia online che offline si sono spostati completamente sul canale digitale, coloro che, invece, non avevano mai utilizzato l’online per lo shopping hanno iniziato ad utilizzarlo (Watanabe & Omori, 2020).

Il 2020 può essere definito come l’anno in cui il retail si è trasformato e ha completato la transizione verso il canale virtuale.

Le aziende della moda di lusso si sono trovate ad affrontare una sfida senza precedenti e hanno dovuto riadattare le strategie al fine di intercettare questo cambiamento e accelerare la trasformazione digitale già in parte iniziata.

La crisi finanziaria ha avuto un impatto molto forte sul settore, ma non tutte le aziende l'hanno subita allo stesso modo.

Il 2020, infatti, per coloro che avevano già intrapreso un modello di business incentrato sulle vendite online è stato un anno prospero.

I marketplace hanno senz’altro giovato del cambiamento nel modello di consumo.

Zalando, integrando il suo *luxury business*, ha aumentato le vendite del 11% durante la pandemia, raggiungendo il +40% di nuovi clienti nel confronto anno su anno nel solo mese di aprile (Reuters, 2020).

Farfetch, *fashion marketplace* britannico-portoghese attivo anche nel settore luxury, nel primo trimestre ha visto crescere il suo fatturato del +79% rispetto all’anno precedente.

La quota di traffico dei primi 100 e-commerce europei è salita del 45% rispetto a marzo dello stesso anno.

Il modello marketplace ha, senza alcun dubbio, dimostrato la sua validità.

Tuttavia, anche gli e-commerce di proprietà dei brand hanno registrato dei tassi di crescita importanti, permettendo alle imprese fashion di resistere durante la pandemia.

I brand che avevano già lavorato per migliorare i loro processi di vendita online, hanno incrementato le proprie performance digitali durante la pandemia.

Nei primi otto mesi del 2020 la quota di vendite online del settore, nel suo complesso, è raddoppiata, passando da una percentuale del 16% al 29% su scala globale.

Kering, gruppo che opera a livello internazionale nel settore del fashion luxury, ad esempio, registra risultati in linea con quelli di settore<sup>13</sup>.

Il 2020 è stato l'inizio del cambiamento, il trend di crescita continua nel 2021, gli esperti si aspettano un incremento dell'e-commerce di almeno il 20% nel 2021.

Sarà la Cina a trainare la crescita, dove le vendite online dovrebbero aumentare del 9-14%.

Segue il mercato europeo dove ci si aspetta un incremento dell'e-commerce pari al 7-12%. Negli Stati Uniti, infine, il trend di crescita dovrebbe attestarsi intorno al 3% (Grafico 5).

---

<sup>13</sup> The State of Fashion, 2021, McKinsey and Company, p.40

SHARE OF FASHION SALES FROM ONLINE CHANNELS (EARIER RECOVERY SCENARIO), %

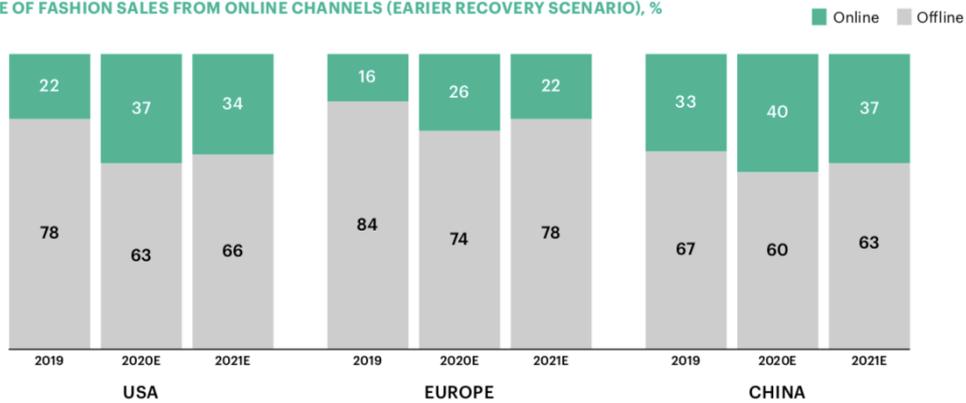
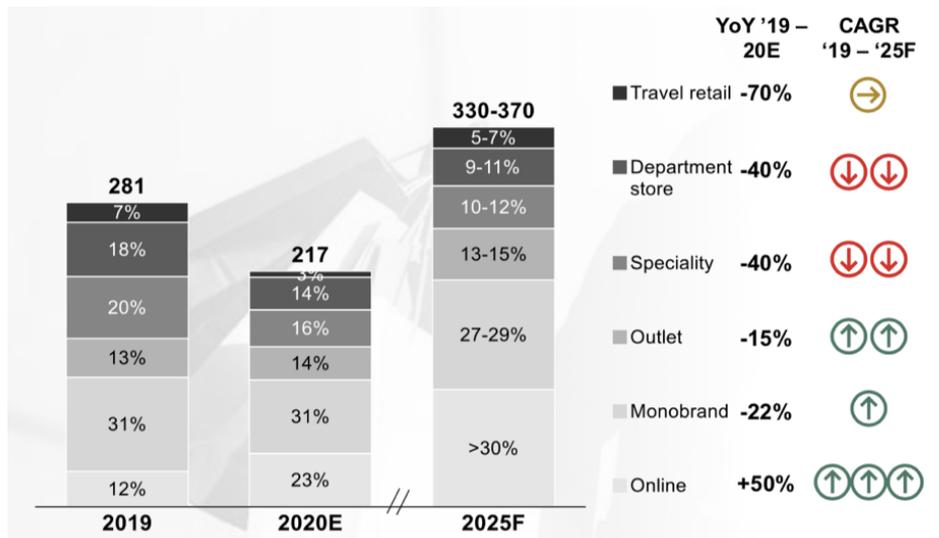


Grafico 5. La quota di vendite del canale online nel settore fashion nel 2021

Fonte: McKinsey Analysis; Expert Interviews; Euromonitor International Limited, Apparel 2020 Edition and Luxury Goods 2019 Edition, Share of E-commerce Sales (for 2019).

Secondo i dati sui canali distributivi del 2020, l'aspettativa è che l'online divenga il primo canale di distribuzione per il retail dei beni di lusso personali nel 2025 (Grafico 6).

Grafico 6. Il mercato dei Beni di lusso personali per canale dal 2019 al 2025



## **CAPITOLO 2: IL DIGITAL MARKETING**

### ***Definizione di Digital Marketing***

Con l'espressione Digital Marketing (DM) si intende l'insieme delle attività di marketing che utilizzano canali web o social per promuovere un marchio e raggiungere i consumatori (American Marketing Association, 2021).

Il DM, negli ultimi due decenni, ha cambiato le regole del marketing globale, creando un nuovo marketing basato su metriche di carattere oggettivo, relazionale ed interattivo attraverso l'utilizzo del sito web, delle e-mail, degli SMS, dei cartelloni elettronici, delle APP e dei social network.

Il marketing digitale ha permesso di abbattere i costi, raggiungere un gruppo più ampio di persone, ridurre tempi e distanze.

Il marketing online utilizza tutte le forme di tecnologia, compresa l'intelligenza artificiale (AI) e l'Internet of Things (IoT), allo scopo di soddisfare gli obiettivi di marketing sia in ambienti consumer-to-consumer che business-to-consumer.

Il DM sulle piattaforme di vendita al dettaglio (ad esempio, Alibaba, Amazon Marketplace, iTunes, eBay, Flipkart, Booking.com, Expedia) e sui social media (ad esempio, Twitter, Facebook, LinkedIn, ecc.) si aggiunge e, in parte sostituisce, le attività di marketing tradizionali (Dwivedi et al., 2015).

Il DM è una dottrina multidisciplinare, e in continua evoluzione.

È riduttivo pensare questa disciplina come una semplice applicazione della tecnologia al marketing, in quanto sviluppa essa stessa degli strumenti innovativi, delle nuove piattaforme e una nuova tecnologia dell'informazione e della comunicazione (ICT) (Das, Wiener, & Kareklas, 2019).

Il marketing digitale potrebbe essere definito in un'ottica più ampia e onnicomprensiva, come "un processo adattivo, abilitato dalla tecnologia, attraverso il quale le aziende collaborano con clienti e partner per creare, comunicare, fornire e sostenere congiuntamente il valore per tutti gli stakeholder" (P.K. Kannan, Hongshuang Alice Li, 2017).

### ***Traditional Marketing vs. Digital Marketing***

Il marketing tradizionale consiste nella diffusione di messaggi attraverso media intrusivi come TV, radio, riviste.

Attraverso l'utilizzo di questi media possiamo aspettarci un tasso di risposta tra lo 0,5% e il 2% sui messaggi in uscita (McCauley, D., 2013).

L'efficacia del marketing tradizionale è diminuita con il tempo, a causa del disordine pubblicitario, della disattenzione del consumatore e dell'avanzare della tecnologia.

Oggi le persone sono inondate da centinaia di interruzioni di marketing e al fine di raggiungere i consumatori potenziali le organizzazioni devono ripensare le loro tattiche in un'ottica più ingaggiante.

Le ragioni della perdita di terreno delle tecniche di marketing tradizionali sono diverse: i consumatori possono facilmente evitare la pubblicità televisiva registrando il programma desiderato e avanzando velocemente durante gli spot pubblicitari.

Inoltre, con la diffusione dei siti di streaming, il canale televisivo ha perso tanti spettatori. La possibilità di ascoltare musica online rende difficile raggiungere i consumatori con pubblicità radiofoniche. Un crescente numero di persone si

informa esclusivamente online, ciò rende meno efficace l'advertising a mezzo stampa. Circa il 44% della posta tradizionale non viene aperto.

Il marketing tramite posta è un autentico spreco di tempo, francobolli e carta. Con le liste do-not-call, il telemarketing è relegato al passato.

La pubblicità per affissioni è perfino meno efficace. Le affissioni sono molto costose e non si ha alcuna certezza che il messaggio raggiunga i consumatori<sup>14</sup>.

Storicamente, la pubblicità attraverso i media era la leva di marketing più utilizzata al fine di raggiungere i consumatori. Internet ha decisamente cambiato il marketing.

Oltretutto, a seguito della crisi finanziaria e della maggiore concorrenza internazionale il budget dedicato alle attività di marketing deve essere ottimizzato al meglio per ottenere i migliori risultati possibili.

La strategia più efficace per conquistare i consumatori con un budget limitato è l'utilizzo delle leve di marketing digitali, come l'ottimizzazione dei motori di ricerca, i social media, la creazione di contenuti per farsi trovare nei risultati di ricerca organici e attirare prospettive interessate ai siti web.

Le differenze tra questi modelli sono molte: in primo luogo, a differenza del marketing tradizionale dove dobbiamo aspettare un lasso di tempo stabilito per scoprire la risposta dei clienti, il marketing online è in tempo reale. Dal momento che abbiamo il feedback dei clienti in tempo reale, è più facile capire se una particolare campagna sta funzionando o meno e in base alla risposta dell'utente è

---

<sup>14</sup> The state of inbound marketing 2013, Hubspot, 2013.

possibile apportare cambiamenti nella campagna promozionale (Varbanova, 2013), nel marketing tradizionale questa flessibilità non è possibile.

In secondo luogo, nel marketing tradizionale, è difficile per i piccoli rivenditori competere con i grandi concorrenti sul mercato a causa dei costi elevati e delle competenze necessarie nella definizione delle strategie, mentre nel caso di marketing online, attraverso un sito web si può raggiungere il pubblico di destinazione con più facilità (Dholekia, 2004).

Altro elemento differenziale tra le due tipologie di marketing è rappresentato dai costi, dal momento che i mezzi tradizionali sono più dispendiosi.

Le attività online non hanno confini geografici, ma volendo possono essere anche rivolte a località molto piccole attraverso la targetizzazione. Il cliente non è più passivo, può scegliere quando e come interagire con l'azienda, dal canto suo l'organizzazione può stimolare attraverso i messaggi pubblicitari l'interazione.

Altro vantaggio del marketing digitale è la personalizzabilità, in grado di creare offerte e programmi che possono essere adattate ai profili o al comportamento dei consumatori e alle loro preferenze.

Infine, le tecnologie permettono di misurare l'impatto delle attività molto più facilmente del marketing tradizionale, il marketing digitale è più facilmente misurabile.

### ***Il Customer Journey***

Il Customer Journey è sostanzialmente il percorso che compie il cliente durante la relazione con un'azienda. Potremmo addirittura definirlo la storia stessa del

legame fra il cliente e l'azienda, una storia che inizia nel momento in cui il cliente cerca un bene o servizio per soddisfare un proprio bisogno e si conclude con l'acquisto e il post acquisto.

Negli ultimi anni il processo di acquisto del cliente è cambiato, le fasi del percorso del consumatore si sono modificate e di conseguenza anche il business deve essere in grado di comprendere il viaggio del cliente, al fine di riuscire ad intercettare le sue esigenze e spingerlo ad intrattenere una relazione con l'azienda. La costante connessione, l'accelerare del ritmo della vita e la conseguente diminuzione del tempo a disposizione, hanno portato ad un'evoluzione del cliente tipo, sono cambiati i comportamenti, i bisogni ed è cambiato anche il suo rapporto con i brand.

La continua sollecitazione a messaggi commerciali di ogni genere ha provocato spesso confusione nell'utente/cliente.

Per far fronte a questa situazione, per le aziende è diventato fondamentale instaurare rapporti significativi con i propri clienti.

Il Customer Journey è una mappa ideale del viaggio del cliente.

Si tratta di un processo molto utile soprattutto alla luce dei nuovi cambiamenti, che aiuta a comprendere le varie interazioni nelle diverse tappe e ad intervenire nei punti di contatto più importanti. In questo modo l'azienda sarà in grado di presidiare i molteplici touchpoint.

L'obiettivo sarà soddisfare il cliente che diventerà un fedele sostenitore del brand, una fonte di influenza per i nuovi acquirenti, infatti è noto come il passaparola sia in grado di generare importanti ritorni economici per l'azienda.

Le raccomandazioni tra pari sono estremamente rilevanti e riescono a condizionare la scelta dei consumatori in misura maggiore rispetto ai messaggi direttamente veicolati dal brand.

Kotler ha recentemente teorizzato il customer journey nel modello delle 5A.

Possiamo descrivere il customer funnel marketing attraverso diverse fasi:

- *Aware o scoperta*, in questa fase i consumatori sono passivamente esposti ad un'ampia gamma di stimoli di brand diversi, la sfida per l'azienda è superare l'area di sovraffollamento ed entrare nella mente cognitiva del cliente. La fase si conclude quando il cliente riconosce di conoscere il brand.

- *Appeal o attrattiva*, in questa seconda fase è coinvolta la sfera emotiva del consumatore, il cliente conosce un'ampia gamma di brand, ma non li apprezza tutti.

Questa fase si conclude quando il cliente riconosce il suo gradimento verso il brand al punto da includerlo nel processo di selezione.

- *Ask o ricerca*, in cui il cliente, riconosciuto un bisogno d'acquisto, restringe l'insieme dei brand presi in considerazione nella fase precedente e si attiva al fine di trovare informazioni a riguardo, è la prima fase in cui il consumatore diventa attivo.

Questo è il momento cruciale in cui il brand deve essere presente e interagire con il cliente al fine di convincerlo.

- *Act*, il cliente procede con acquisto del prodotto (o servizio) dello specifico brand.

In questa fase si connettono due momenti fondamentali, ovvero due esperienze che saranno poi determinanti per il passaggio alla fase finale: l'esperienza di acquisto e l'esperienza di utilizzo.

- *Advocate*, soltanto con la piena soddisfazione del cliente è possibile che questo si fidelizzi e che si attivi la customer retention.

*“Con l'andare del tempo i clienti possono maturare un forte senso di lealtà verso il brand, che si riflette nella retention, nel riacquisto e soprattutto nella raccomandazione del prodotto ad altri. Questa è la fase advocate. L'advocacy si verifica quando un cliente consiglia spontaneamente ad altri un brand che apprezza, senza che il brand gliel'abbia chiesto”*<sup>15</sup>.

Durante questa fase il cliente deve compiere un passo ulteriore, diventare, attraverso la sua azione, elemento di crescita della brand equity.

Il consumatore può limitarsi ad attivare il passaparola oppure diventare addirittura un vero e proprio ambassador del brand.

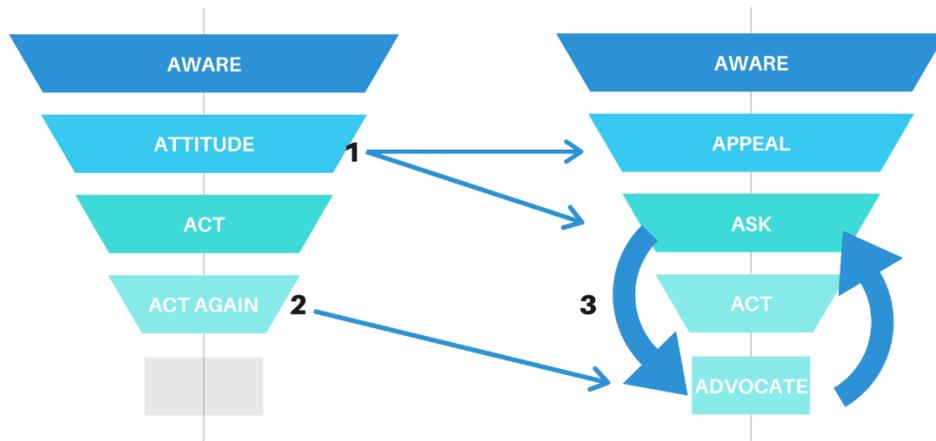
Quest'ultimo passaggio dovrebbe essere l'obiettivo ultimo per ogni azienda, ma è un lusso che solo pochi brand sono riusciti a realizzare con investimenti attenti e rilevanti, nel tempo.

Fig 1: Il customer funnel marketing

---

<sup>15</sup> Kotler P. (2017) Dal tradizionale al Digital Marketing 4.0, Hoepli

## IL NUOVO VIAGGIO DEL CLIENTE



Fonte: <https://www.makeitlean.it/blog/funnel-acquisto-evoluzione>

Mai come oggi, le aziende della moda e del lusso devono riuscire a creare un'esperienza unica in tutti i loro punti di contatto.

Il presidio dei touchpoint è fondamentale per evitare che vi sia una perdita di lealtà.

I momenti di interazione saranno sia fisici, in store che digitali, nell'esperienza di utilizzo del sito web e dei social media, inoltre saranno umani, attraverso la customer care e lo staff di negozio.

I punti di interazione dovranno essere coerenti tra loro al fine di deliziare il consumatore e creare la cosiddetta signature experience<sup>16</sup>, espressione con la quale si intende un'attenzione del brand a tutti i touchpoint al fine di differenziarsi rispetto ai competitors.

---

<sup>16</sup>Saviolo S. (2018) Signature Experience: Art and science of customer engagement for fashion and Luxury Companies, BUP.

Signature experience significa che i brand dovrebbero evitare strategie "me-too" e costruire il customer journey allo stesso modo in cui realizzano i prodotti, iniettando creatività, un tocco speciale e unico, in tutte le interazioni rilevanti con i consumatori.

Tutto questo aiuterà non solo a creare punti di contatto con il cliente, ma porterà il consumatore a sentirsi parte di un'esperienza.

### ***Gli strumenti del Digital Marketing***

L'arte del Digital Marketing consiste nel trovare la giusta combinazione di strategie di marketing on-line da applicare al mercato target, le quali riescano a convertire lo sforzo pubblicitario in vendite.

Al fine di trovare la soluzione più efficace è necessario affidarsi alle analisi di mercato e studiare le effettive possibilità offerte dal DM, monitorando i risultati ottenuti e il successo della strategia scelta (Ward, 2014).

Gli strumenti del Marketing Digitale sono diversi: *content marketing; corporate website; user experiece; search engine marketing; social media marketing; email marketing; business intelligence e machine learning; web analytics.*

### ***Content marketing***

Il Content Marketing Institute (2018) definisce il content marketing come l'approccio strategico di marketing incentrato sulla creazione e distribuzione di

contenuti di valore, pertinenti e coerenti, al fine di attirare e trattenere il pubblico target e favorire le azioni dei clienti profittevoli.

È fondamentale adottare un approccio strategico e legato agli obiettivi aziendali, la realizzazione del contenuto deve essere parte di un processo strategico più ampio.

D'altronde, gli obiettivi non verranno raggiunti, se i contenuti creati non saranno effettivamente di valore.

Infatti, dal momento che gli utenti vengono bombardati da messaggi pubblicitari di ogni genere, la loro attenzione non verrà catturata, se i contenuti creati dall'organizzazione non contribuiscono a generare un valore aggiunto.

Sarà necessario, inoltre, veicolare i contenuti verso il pubblico giusto, la mappatura del target di riferimento risulta fondamentale per creare contenuti di valore.

Il content marketing è la sostanza che deve esserci alla base di tutta la strategia digitale, il contenuto rappresenta l'elemento di marketing che permette alle aziende di intrattenere una relazione con il cliente durante tutto il customer journey.

Sito, blog, social e tutti gli strumenti presenti devono essere sostenuti da contenuti che, indipendentemente dal tipo, devono essere originali e di qualità.

Camera A. (2017) definisce come elementi del content marketing: i testi del sito, le immagini e i video, gli articoli del blog, ma anche eventuali e-book scaricabili, infografiche, podcast e interviste.

Il content marketing crea relazioni di lungo periodo con i clienti e gli obiettivi di vendita vengono perseguiti soltanto indirettamente (Hollebeek e Macky, 2019). Le aziende devono pertanto cambiare il loro paradigma e il loro mindset, passando da un'ottica meramente commerciale, secondo la quale il cliente viene visto come colui che acquista, ad un'ottica relazionale, educativa e di intrattenimento. Dunque, non semplicemente “vendere” ma “aiutare” i consumatori offrendo contenuti di valore.

### ***Il corporate website***

Gli strumenti di comunicazione digitale sono aumentati notevolmente negli ultimi anni, nonostante questo il sito web aziendale rimane il fulcro della comunicazione di un'impresa, esso deve esprimere in maniera chiara e determinata la value proposition, coerentemente con i suoi obiettivi e con il suo posizionamento di mercato. Esso fornisce l'identità aziendale, è il “biglietto da visita” attraverso cui l'impresa si presenta agli stakeholders.

A tal proposito è importante che l'aspetto e i contenuti del sito siano coerenti ed allineati all'immagine aziendale.

La progettazione dovrebbe seguire tre punti cardine: identificare i potenziali visitatori del sito; comprendere gli obiettivi; allineare la comunicazione e l'immagine all'identità aziendale; studiare la concorrenza; stabilire un posizionamento strategico del sito web.

Una volta chiariti questi punti si passerà alla fase di progettazione vera e propria che comprende tre momenti distinti:

- definizione della struttura, la quale consiste nell'organizzazione e nel layout, una struttura semplice e chiara riduce lo sforzo che l'utente deve compiere per trovare un determinato contenuto;
- il visual design, l'insieme di tutti gli elementi visivi che concorrono a determinare l'aspetto estetico del sito e l'apparenza;
- il contenuto, l'insieme delle informazioni contenute all'interno del sito.

Si passerà quindi alla fase di sviluppo. Una volta creato un sito ad hoc è necessario combinare le strategie di promozione online e offline al fine di portare traffico al sito.

Bisogna comprendere che i benefici di un sito web non si vedranno nel breve periodo, ma si tratta piuttosto di un investimento di lungo periodo che genera fiducia negli utenti e aiuta il brand a stabilire una relazione con i suoi clienti<sup>17</sup>.

### ***User Experience (UX)***

La user experience viene definita come l'insieme di percezioni, reazioni ed emozioni che un utente prova quando si interfaccia con un sito web, indipendentemente dal dispositivo utilizzato.

La qualità dell'esperienza di un utente influenzerà il livello di fiducia che quell'utente avrà nei confronti dell'azienda e lo porterà a compiere o meno una

---

<sup>17</sup> G. Gregori, F. Pascucci, "Il digital marketing come fattore competitivo; Verso un approccio integrato strumenti e strategia", 2019, Franco Angeli

determinata azione, pertanto è fondamentale creare un'esperienza di acquisto eccellente.

La valutazione di qualità di un sito web dipende da determinati fattori:

accessibilità; interattività; personalizzazione; sicurezza e usabilità del sito web.

L'accessibilità attiene alla capacità del sito di essere facilmente rintracciato dall'utente, indipendentemente dalla tecnologia e dalle abilità psicomotorie degli utenti, senza discriminazione.

Il livello di interattività del sito può essere valutato attraverso diverse componenti essendo un concetto multidimensionale, questo attributo influenza direttamente le possibili conversioni degli utenti, che si sentono parte di un progetto e non sono più passivi.

L'interattività può essere raggiunta, ad esempio, attraverso la presentazione dei capi in 3D, funzionalità che fanno leva su aspetti ludici del sito (Chen e Yen, 2004).

La personalizzazione concerne la possibilità di adattare la grafica, il contenuto, il percorso di navigazione del sito web alle esigenze degli utenti, attraverso diverse tecniche, al fine di fidelizzarlo.

La sicurezza del sito riguarda la tutela della privacy, dei dati rilasciati dall'utente e la sicurezza delle transazioni che avvengono all'interno del sito.

Negli e-commerce questo aspetto appare di estrema importanza al fine di ottenere la fiducia dei consumatori (Faraoni et. Al, 2019).

Questo attributo viene raggiunto attraverso il certificato digitale e il protocollo HTTPS, che si occupa dell'autenticazione dei dati trasmessi e della crittografia.

L'ultimo elemento da considerare è l'usabilità del sito, questo si compone della facilità di navigazione e di uso e della capacità di soddisfare i bisogni degli utenti. Raggiungere una buona UX, dunque, richiede l'applicazione di strategie che pongano gli utenti al centro del processo di progettazione del sito web del brand.

### ***Search Engine Marketing***

Il Search Engine Marketing (SEM) costituisce l'insieme delle attività volte ad acquisire visibilità delle pagine web sui motori di ricerca, offrendo il giusto contenuto al momento giusto all'utente che ha effettuato una ricerca, al fine di migliorare l'esperienza online dell'consumatore.

Le aziende devono far in modo di essere presenti al fine di intercettare gli utenti realmente interessati e condurli al sito web, ottenendo quello che viene definito traffico qualificato. Si tratta di una strategia particolarmente efficace in quanto risulta conveniente sia per l'azienda che per il consumatore, che non viene interrotto durante il suo percorso di navigazione, anzi gli vengono offerti dei risultati pertinenti proprio nel momento in cui sta cercando una determinata informazione. Questo tipo di attività viene definita pull, essendo proprio l'utente ad attivarsi per ottenere un certo tipo di informazione e il contenuto aziendale appare per soddisfare tale esigenza.

Una strategia di Search Engine Marketing si distingue in due tipologie di attività:

- La Search Engine Optimization (SEO), che offre visibilità organica, cioè ottenuta senza il pagamento di corrispettivi. Essa corrisponde all'insieme delle tecniche messe in atto al fine di ottimizzare le pagine del sito web per

ottenere traffico organico, a seguito di query di ricerca effettuate dall'utente. Una pagina Web ottimizzata per i motori di ricerca sarà posizionata più in alto nella pagina dei risultati di ricerca.

- Il Search Engine Advertising (pay per click o keywords advertising), ovvero l'acquisto di spazi pubblicitari all'interno del motore di ricerca.

Al fine di raggiungere dei buoni risultati in termini di visibilità è importante integrare entrambe le attività.

### **Search Engine Optimization (SEO)**

La SEO, Search Engine Marketing Optimization, è l'attività di ottimizzazione del sito Web volta a mettere a disposizione dell'insieme di algoritmi del motore di ricerca dei contenuti accessibili e comprensibili al fine di facilitare le attività di scansione, indicizzazione e ranking del sito Web. Il posizionamento nelle SERP dipende dal punteggio che viene attribuito alla pagina.

È importante svolgere una serie di operazioni che lavorano sulle caratteristiche del sito web, con lo scopo di farlo apparire in alto nelle pagine di ricerca.

È importante creare un sito web a vantaggio dei clienti e qualsiasi ottimizzazione deve essere pensata per migliorare l'esperienza utente.

Ottimizzazione per i motori di ricerca significa aiutare i search engines a comprendere e presentare i contenuti.

Le finalità che si desiderano perseguire attraverso questa strategia possono essere diverse: benchmarking online, lo studio dello scenario competitivo sui motori di ricerca; online branding, il cui fine è la notorietà della marca online; database

building, creazione e implementazione di un database per sfruttare le iniziative promozionali; lead generation, costruzione di liste contatti particolarmente qualificati e motivati nei confronti dell'azienda; vendita diretta; online customer support, fornire assistenza online.

Il principale obiettivo di una strategia SEO è sicuramente quello di portare traffico qualificato al sito.

Con il termine traffico qualificato o qualitativo si intende una audience che sia interessata ai prodotti o servizi dell'azienda e che rappresenta probabili acquirenti del brand.

Gli elementi del sito web che influiscono sull'ottimizzazione sono diversi: la struttura del sito, il codice HTML, i contenuti testuali, l'attività che agisce su questa caratteristica viene denominata analisi interna o ottimizzazione on page; i link in entrata e le attività che consentono di metter in evidenza il contenuto, si parla di analisi esterna o ottimizzazione off page.

### **Ottimizzazione on page**

L'analisi interna consiste nella progettazione degli aspetti tecnici del sito web in modo che i motori di ricerca possano leggere e capire con facilità le pagine.

Il primo elemento da considerare è la struttura del sito, infatti, è importante ideare una struttura che faciliti la navigazione dell'utente.

Bisogna, innanzitutto, creare un URL univoco per ciascuna pagina web, in modo che il motore di ricerca possa scansionarli ed indicizzarli.

In un e-commerce è funzionale generare un URL per ogni singola pagina di prodotto. Questo deve essere semplice e contenere parole chiave pertinenti, dato che l'URL è visibile sotto il titolo della pagina Web nella SERP.

Agendo sempre sulla struttura, è importante idearne una di tipo gerarchico, che faciliti il passaggio dell'utente da contenuti generici a contenuti sempre più specifici.

Può essere utile mostrare una prima pagina di navigazione che permetta la visualizzazione della struttura gerarchica del sito.

Il secondo elemento da considerare per l'ottimizzazione on page riguarda l'accessibilità ai codici del sito da parte dei crawler.

È importante sapere che i siti web hanno un codice HTML sorgente non visibile agli utenti, il quale fornisce informazioni ai crawler.

Bisogna progettare il codice in ottica SEO, rendendolo facilmente modificabile e ben organizzato.

Gli elementi che risultano importanti al fine di rendere il codice ottimizzato sono:

- il titolo della pagina, o title tag, si tratta del codice che comunica l'argomento di una pagina.
- Il description meta tag, che consiste nella descrizione del contenuto della pagina web.
- Gli hading tag, ossia tag di intestazione che consentono di creare una struttura gerarchica dei contenuti ed hanno il compito di semplificare il percorso di navigazione degli utenti.

- L'alt tag, è quella porzione di codice che fornisce una descrizione alle immagini qualora queste non possano essere visualizzate per qualche ragione.

Il terzo elemento da considerare è relativo al contenuto della pagina web.

Il contenuto rappresenta un fattore di posizionamento sui motori di ricerca molto importante, più esso risponde alla query di ricerca dell'utente e più alto sarà il posizionamento nella SERP.

### **Ottimizzazione off page**

L'ottimizzazione off page o analisi esterna, riguarda tutte quelle caratteristiche che influenzano il posizionamento di una pagina web, ma non possono essere direttamente controllate dall'azienda.

I backlink, o inbound link, ovvero il numero totale di link che punta a una pagina web, hanno perso rilevanza nel corso degli anni, tuttavia appaiono ancora come un elemento centrale.

Ciò che conta non è tanto la numerosità di questi link ma piuttosto la qualità degli stessi determinata da una serie di fattori:

- Autorevolezza, si tratta di fare attenzione sia al dominio del sito sia alla pagina web, i quali devono essere considerati come autorevoli dal motore di ricerca.
- Affidabilità, risulta fondamentale che il link provenga da una fonte fidata e non da siti web creati ad hoc per manipolare la SEO.
- Rilevanza, i link pertinenti hanno un valore più elevato in un'ottica SEO.

- Varietà, ricevere link da diversi domini aiuta il posizionamento della pagina web, infatti la varietà agisce direttamente sulla reputazione della pagina.
- Età, un link presenta da tempo è più importante di un link giovane.
- Posizione, la sezione della pagina in cui è presente il link può influire sulla sua qualità.

L'obiettivo dell'ottimizzazione off page dovrebbe essere quello di ottenere una serie di link naturali, grazie alla qualità dei contenuti, la pagina viene linkata spontaneamente dagli altri siti web.

### **Search Engine Advertising (SEA)**

L'ottimizzazione organica per i motori di ricerca rappresenta un elemento importantissimo della strategia di Search Engine Marketing.

L'attività di SEM comprende un'ulteriore strategia da implementare, Search Engine Advertising.

Le campagne di Search Engine Advertising consentono di raggiungere le prime posizioni nei risultati delle pagine di ricerca pagando lo spazio di inserzione.

Questa strategia verrà approfondita nel capitolo III della ricerca di tesi.

### ***Social Media Marketing (SMM)***

I social media rappresentano uno dei fenomeni più imponenti degli ultimi anni.

Secondo i dati forniti dal Global Digital Report nel luglio 2020 (Grafico 7), più di

tre miliardi di persone interagiscono attraverso l'utilizzo dei social media, vale a dire una percentuale del 51% rispetto alla popolazione mondiale.

Questi valori sono ancora più impressionanti se teniamo conto del fatto che la maggior parte delle stesse piattaforme social ne limita l'utilizzo alla popolazione sopra i 13 anni: il 65% della popolazione mondiale che può essere sui social è presente sui social.

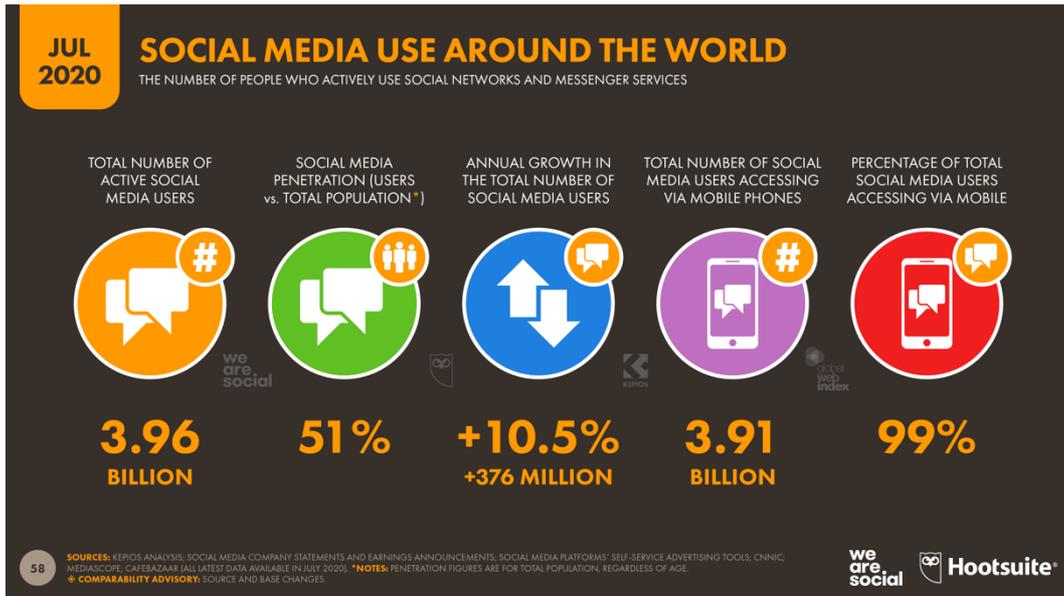
Il trend è in rapida crescita, nell'ultimo anno, l'utilizzo delle piattaforme social è cresciuto di 10,5 punti percentuali (Grafico 8).

Analizzando i comportamenti delle persone durante la pandemia,

GlobalWebIndex riporta che il 40% passa più tempo sui social network rispetto a prima (Grafico 9).

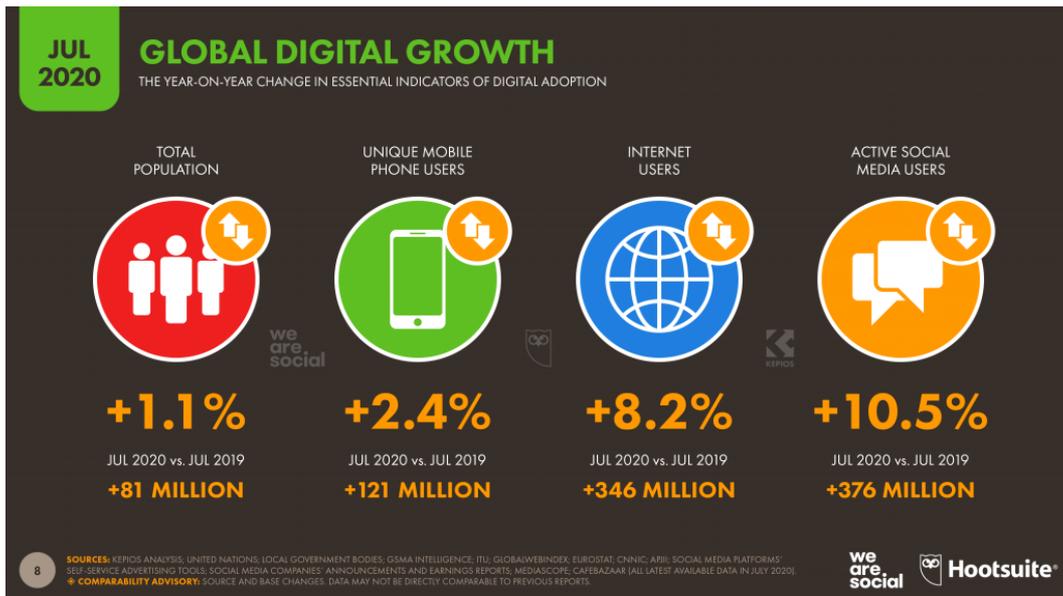
Ne deriva che essi rappresentano oggi un importante touchpoint all'interno del customer journey del consumatore.

Grafico 7. L'uso dei social media nel mondo



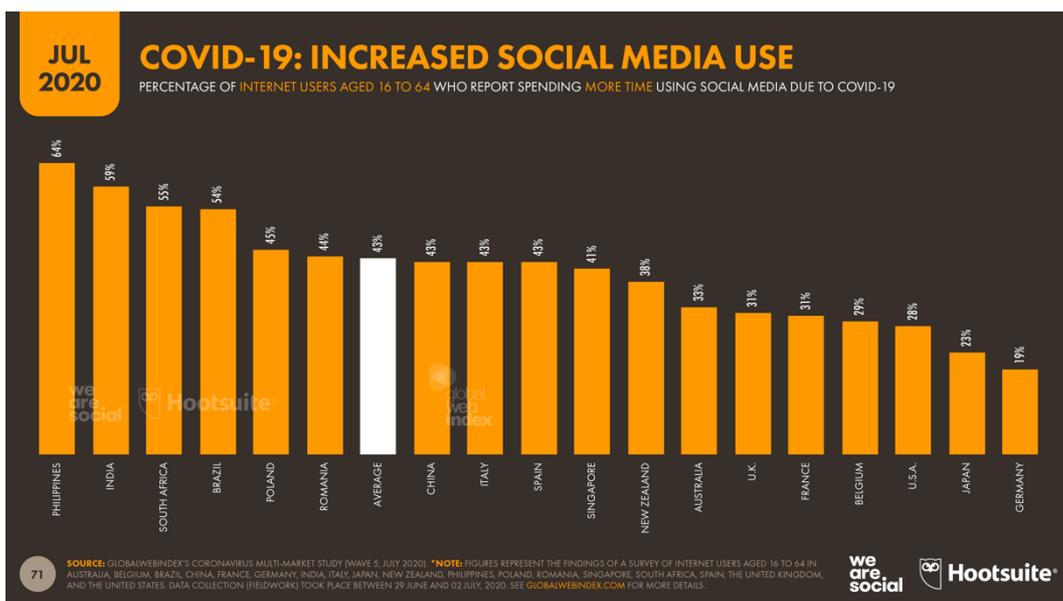
Fonte: We are social e Hootsuite, Global Digital Report 2020

Grafico 8. Tasso di crescita dell'utilizzo dei social media nel 2020 vs 2019



Fonte: We are social e Hootsuite, Global Digital Report 2020

Grafico 9. Covid-19: l'incrementato dell'utilizzo dei social media.



Fonte: We are social e Hootsuite, Global Digital Report 2020

A seconda della fase del customer journey in cui il consumatore si trova, i social media possono avere ruoli diversi.

Nel pre-acquisto, possono rappresentare un touchpoint di scoperta o di ricerca e valutazione, il consumatore può rivolgersi ai social al fine di comprendere la qualità del prodotto.

Nella fase di acquisto, essi possono essere utilizzati come piattaforme di advertising, al fine di promuovere i propri prodotti, inoltre possono rappresentare dei veri e propri canali di vendita, qualora le aziende si dotino di una vetrina all'interno della piattaforma che contenga il catalogo prodotti.

Nella fase di post-acquisto i social network costituiscono dei validi strumenti di passaparola, poiché forniscono assistenza post - vendita e sono utili al fine di costruire delle relazioni efficaci.

Il Social Media Marketing o SMM è la disciplina che si occupa di creare strategie pensate su misura per le piattaforme social.

Comprendere il ruolo che i social media hanno all'interno del customer journey rappresenta il primo passo della strategia.

È importante chiarire quali siano gli obiettivi aziendali e il target.

Le aziende, di conseguenza, possono utilizzare i social media come canale di comunicazione, di vendita o di ricerca di mercato. Ovviamente una modalità d'uso non esclude l'altra.

Gli strumenti e gli approcci per comunicare con i clienti sono cambiati molto con l'emergere dei social media, le aziende devono imparare a usare queste piattaforme in un modo che sia coerente con il loro piano di business (Mangold e Faulds 2019).

Le imprese possono utilizzare una logica tradizionale, che fornisce contenuti sponsorizzati, social media advertising. Tuttavia, essendo la principale caratteristica dei social media l'interattività risulta più sensato l'utilizzo di una logica partecipativa, che permette alle aziende di sviluppare un legame "affettivo" con gli utenti, che definiamo customer engagement.

In quest'ottica l'azienda aumenterà la brand awareness e sarà in grado di conquistare nuovi segmenti di clienti. Gli utenti diventeranno "fan" dell'impresa e la promuoveranno.

La selezione delle piattaforme rappresenta un'ulteriore scelta strategica, che deve tener conto del target di riferimento e degli obiettivi aziendali.

Una volta decisi i mezzi da utilizzare andrà redatto un piano editoriale, una programmazione anticipata dei contenuti da veicolare all'interno dei social.

Come già accennato, queste piattaforme si sono estese e si stanno evolvendo nella direzione di poter essere utilizzate dalle aziende come un vero e proprio canale di vendita.

Facebook è stato il primo social network a modificare le proprie funzionalità in un'ottica di vendita.

La letteratura definisce questo fenomeno come social commerce (Yadav et al., 2013), ovvero quell'insieme delle attività legate allo scambio che si verifica attraverso i social media e che riguardano tutte le fasi del customer journey.

Con questo si intende non solo la vendita, ma anche tutte le altre attività, online e offline, che coinvolgono i consumatori prima, dopo e durante una transazione.

Tuttavia, solo il 41% delle imprese utilizza le funzionalità legate allo shopping di Instagram e il 17% quelle di Facebook (We are social, 2019).

Per concludere alle finalità di comunicazione e vendita si aggiunge anche la possibilità di utilizzare i social media per svolgere ricerche di mercato.

Infatti, i consumatori sono sempre più attivi online e attraverso le piattaforme social possono essere raccolte preziose informazioni sulle loro opinioni, esperienze e comportamenti.

### ***E-mail Marketing***

L'email marketing è una forma di marketing diretto (DEM) che integra strategie diverse per creare e distribuire comunicazioni via e-mail.

Non solo serve a guidare il traffico del sito web, ma influenza anche l'acquisto d'impulso online (Dawson e Kim, 2010).

Nel mondo virtuale di Internet, dove le interazioni venditore-acquirente sono limitate, l'e-mail è uno strumento di comunicazione vitale nella gestione delle relazioni con i clienti. Inoltre, la relazione si può anche sviluppare in tempo reale (Chittenden e Rettie, 2003), fornendo così una soluzione veloce e conveniente sia per l'acquirente che per il venditore (DuFrene et al., 2005).

Lo strumento di e-mail marketing ha anche ulteriori vantaggi, in quanto è targettizzabile, economico, e infine, misurabile.

I benefici correlati a questa attività hanno convinto molte organizzazioni ad introdurre lo strumento di e-mail marketing nelle loro strategie online, con l'obiettivo di costruire una relazione tra brand e audience, coinvolgendo i clienti e creando una community intorno al brand.

Tuttavia, l'e-mail marketing viene, spesso, erroneamente associato a quelle e-mail che vengono definite SPAM, e-mail commerciali inviate senza il permesso esplicito del destinatario.

Una delle principali fonti di malcontento per i destinatari dello SPAM è la frequenza e i volumi degli invii.

Gli studi hanno riportato che la stragrande maggioranza dei consumatori è infastidito dalle e-mail SPAM (Grimes et al., 2007), trovandolo sia invadente che irritante (Morimoto e Chang, 2006; Kumar e Sharma, 2014). Uno studio ha scoperto che il 52% dei consumatori ha fatto meno acquisti su Internet o ha smesso del tutto a causa delle preoccupazioni relative allo SPAM (Gratton, 2004).

Lo SPAM rappresenta, dunque, una minaccia per la crescita dell'e-commerce (Moustakas et al., 2006).

Le organizzazioni non devono smettere di utilizzare l'e-mail marketing a causa della problematica dello SPAM, esistono delle best practices da adottare al fine di mantenere l'e-mail come un elemento strategico redditizio.

Il PEM, acronimo di permission e-mail marketing, rappresenta una potenziale soluzione a questo problema. Il PEM è definito come la categoria delle e-mail promozionali inviate ai consumatori che hanno dato il consenso a ricevere tali messaggi dal mittente (Marinova et al., 2002).

Lo scopo della PEM è quello di avviare, sostenere e sviluppare la comunicazione con il destinatario nel tempo, generando così, una relazione redditizia con il cliente fidelizzato (Kent e Brandal, 2003).

Visto e considerato che il destinatario ha il potere di decidere se ricevere comunicazioni via e-mail dal rivenditore online e interrompere in qualsiasi momento la relazione, è lui che ha il controllo.

Inoltre, evidenziando nuovi prodotti utili e promozioni speciali, la PEM può ridurre i costi di ricerca e di acquisto dei consumatori (Merisavo e Raulas, 2004).

Uno studio ha scoperto che l'83% dei destinatari acconsente alla PEM per ricevere l'accesso a beni e servizi scontati (Bluehornet, 2013).

La PEM offre anche potenziali benefici per il rivenditore online quali la generazione di traffico sul sito web e la fidelizzazione dei clienti che rappresentano obiettivi fondamentali dell'e-commerce.

Entrambi servono come prerequisiti per generare vendite online (Van Der Heijden, 2000).

La PEM può giocare un ruolo vitale nel raggiungimento di entrambi questi obiettivi. In primo luogo, la PEM rende più facile per i rivenditori online penetrare la confusione promozionale che caratterizza il mercato moderno.

Infatti, i destinatari, avendo richiesto di ricevere tali e-mail, sono più propensi a leggerle e, in molti casi, ad effettuare un acquisto come risultato (Kent e Brandal, 2003; Dawson e Kim, 2010).

Inoltre, poiché può fornire un accesso diretto a un sito web di vendita al dettaglio, la PEM può stimolare l'acquisto d'impulso (Chaffey et al., 2009).

La PEM serve anche come mezzo per un'interazione bidirezionale tra un rivenditore online e i suoi clienti, che a sua volta può portare alla costruzione di relazioni (Martin et al., 2003).

La cosa più importante è che la PEM può fornire tutti questi potenziali benefici in un modo efficace dal punto di vista dei costi, evitando allo stesso tempo molti dei problemi di immagine che affliggono altri strumenti di marketing diretto (Chittenden e Rettie, 2003).

L'attenzione dei precedenti studi sulla PEM è stata tipicamente sulla determinazione di come certe caratteristiche delle permission e-mail influenzano l'efficacia di una campagna PEM.

Tali studi hanno trovato che le caratteristiche del contenuto come l'oggetto, l'incentivo ad agire e la personalizzazione possono influenzare i tassi di risposta (DuFrene et al., 2005; Tezinde et al., 2002; Chittenden e Rettie, 2003) e le visite al sito web (Marinova et al., 2002; Martin et al., 2003). In uno dei pochi studi che hanno misurato la loro influenza diretta sul comportamento d'acquisto, sono state trovate evidenze che le e-mail di autorizzazione hanno aumentato la probabilità di acquisto (Kumar et al., 2014; Merisavo e Raulas, 2004).

Vale la pena notare che questo studio si è basato sulla frequenza con cui le permission e-mail sono state inviate piuttosto che sulle loro caratteristiche di contenuto.

È importante che le aziende imparino ad utilizzare questo strumento, focalizzando l'attenzione sul customer journey e non soltanto sui click affinché, l'utilizzo delle PEM possa fidelizzare i clienti, i brand devono impegnarsi a fornire un'esperienza

personalizzata, soltanto in questo modo sarà possibile trasformare i prospect in clienti acquisiti.

È stato, inoltre, dimostrato che l'e-mail marketing agisce su quattro componenti fondamentali dello shopping online, soprattutto nel settore fashion: l'utilità percepita, la facilità d'uso, il divertimento e il rischio percepito<sup>18</sup>. L'Email Marketing è, ad oggi, uno strumento di marketing estremamente efficace, secondo lo studio "Marketer Email Tracker 2018" della Direct Marketing Association (DMA), il ritorno sull'investimento che esso genera è del 3800%, ovvero l'Email Marketing ha generato \$38 per ogni dollaro speso. È importante sottolineare, inoltre, che il tasso di conversione dell'e-mail è molto più alto rispetto a quello dei social network, 174% in più di conversioni (Campaign Monitor, 2016). In conclusione, l'utilizzo della PEM, è una strategia di marketing funzionale ed economica, come già detto il ritorno sull'investimento (ROI) è molto alto.

### ***Web Analytics***

L'attuale contesto economico è caratterizzato da uno scenario estremamente competitivo e una crescente incertezza, le imprese sono chiamate a gestire i loro

---

<sup>18</sup> Reimers, V., Chao, C.-W. and Gorman, S. (2016), "Permission email marketing and its influence on online shopping", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 28 No. 2.

business rispondendo alla complessità del contesto attraverso strategie ben strutturate e pianificate.

Non basta più la conoscenza del mercato o l'esperienza maturata nel tempo, è necessario che le imprese adottino un nuovo orientamento al mercato, guidato dai dati, questo modello viene definito data-driven. Partendo da una lettura analitica dei dati, le imprese saranno in grado di generare nuove forme di conoscenza.

Una strategia di Digital Marketing non può avere successo se non vengono utilizzati gli strumenti di Web Analytics.

Secondo la definizione coniata dalla Web Analytics Association (WAA), divenuta Digital Analytics Association, con il termine Web Analytics si intende “la misurazione, la collezione, l'analisi e il reporting di dati internet allo scopo di capire e ottimizzare l'utilizzo del Web”. Con il termine digital analytics, si fa riferimento allo studio delle varie forme di dati raccolti tramite strumenti digitali, che ha come fine ultimo il miglioramento dell'esperienza online dei consumatori. La Web Analytics non deve essere confusa con le statistiche web, al contrario del semplice reporting, essa offre analisi e spunti di riflessione sul business di riferimento.

Nel corso del tempo, gli strumenti di Web Analytics sono diventati imprescindibili e sofisticati al fine di comprendere il comportamento dell'utente, misurare l'interesse verso una determinata promozione online e correggere in tempo reale eventuali errori (Semoli, 2017).

La Web Analytics comprende lo studio delle performance di differenti strumenti digitali:

- sito web, o e-commerce, rappresenta la parte più cospicua delle analisi sul web;
- campagne pubblicitarie online, display advertising e social media advertising;
- campagne di e-mail marketing;
- applicazioni mobile;
- social media.

Le attività online se non vengono sostenute da opportuni strumenti di misurazione non hanno ragione di esistere.

Nella fase preliminare di una strategia online è necessario provvedere a creare un sistema di misurazione dei risultati (Pascucci, 2013).

Partendo dagli obiettivi dell'azienda, il marketer dovrà dimostrarsi in grado di tradurli in metriche specifiche, in grado di misurare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi.

Le metriche più rilevanti per il business vengono definite Key Performance Indicators (KPI), indicatori di prestazione chiave. Alcuni degli importanti strumenti di Web Analytics sono Google Analytics, Spring Metrics, Woopra, Clicky, Mint e Chartbeat.

### ***Business Intelligence (BI) e Machine Learning***

La business intelligence (BI) combina business analytics, data mining, visualizzazione dei dati, strumenti e infrastrutture per i dati, nonché le best practice per permettere alle organizzazioni di prendere decisioni data driven.

In pratica, la business intelligence moderna dà una visione completa dei dati dell'organizzazione e li utilizza con lo scopo di stimolare il cambiamento, eliminare le inefficienze e attuare un rapido adattamento ai mercati.

La business intelligence consente alle aziende di prendere decisioni migliori, mostrando dati attuali e storici all'interno del contesto aziendale.

Il Machine Learning, in italiano “apprendimento automatico”, è un processo di analisi dei dati, legato all'Intelligenza Artificiale, capace di migliorare la capacità di identificazione dei dati di un algoritmo. Tale processo consente dunque ad un sistema, che può essere un computer o un software, di migliorare progressivamente le proprie abilità attraverso l'esperienza.

## **CAPITOLO 3: SEARCH ENGINE ADVERTISING MARKETING**

La visibilità online è, ad oggi, una tematica estremamente rilevante nel mondo digitale. Le aziende devono comprendere l'importanza di essere presenti e facilmente rintracciabili tra la miriade di informazioni online, solo così saranno in grado di acquisire nuovi clienti e trattenere i clienti già conquistati.

Le organizzazioni devono adottare delle strategie volte a rafforzare la loro presenza online e alla creazione e diffusione dei giusti contenuti.

Lo studio e l'analisi dei motori di ricerca appare come un'attività chiave al fine di raggiungere tale obiettivo. Questi ultimi rappresentano, infatti, i mediatori tra l'azienda e gli utenti e nel corso del tempo si sono aggiunti, e in parte hanno sostituito, i mezzi di comunicazione tradizionali (televisione, radio, riviste, giornali) nei processi di ricerca di informazioni.

La pubblicità sui motori di ricerca (Search Engine Advertising, SEA) rappresenta uno strumento di marketing estremamente utile al fine di rafforzare la presenza digitale delle imprese. Attraverso la SEA, gli inserzionisti pagano i motori di ricerca per mostrare i loro annunci relativi alle query di ricerca insieme ai risultati organici sulla SERP (pagina dei risultati dei motori di ricerca).

### ***I motori di ricerca***

In seguito al fenomeno della trasformazione digitale e al crescente utilizzo dei dispositivi mobile, le informazioni messe a disposizione per gli utenti si sono moltiplicate e il loro reperimento è più facile.

Questo fenomeno detto overload informativo, per indicare il sovraccarico di informazioni che i consumatori ricevono ogni giorno, li vede oggi, inondati di informazioni.

In questo scenario, in misura crescente, si è affermato il ruolo degli infomediari: operatori specializzati che svolgono la funzione di infomediazione, intermediazione informativa, una vera e propria attività di organizzazione delle informazioni e gestione delle stesse al fine di offrire un'esperienza piacevole all'utente che effettua ricerche sul web.

I motori di ricerca rappresentano una delle categorie al momento più importanti di infomediari, essi stanno lentamente acquisendo potere commerciale a discapito degli intermediari commerciali tradizionali.

Assistiamo ad una proliferazione dei canali, attraverso cui i consumatori possono reperire informazioni riguardo aziende, prodotti e servizi.

I più noti motori di ricerca sono Google, Bing, Baidu, Yahoo, Yandex.

Google<sup>19</sup> tra questi detiene il primato assoluto, essendo il motore di ricerca più utilizzato al mondo e leader mondiale con una quota di mercato pari al 86,6% a Febbraio 2021 (Statista 2021).

Fatta questa premessa, è importante sottolineare che i motori di ricerca rappresentano degli strumenti estremamente utili sia per gli acquirenti sia per le aziende, che possono sfruttarli come importanti strumenti di marketing.

Dal punto di vista dei consumatori essi facilitano il reperimento delle informazioni, aiutandoli, inoltre, a discernere tra quelle più rilevanti e quelle meno rilevanti.

Il processo di ricerca di informazioni rientra a tutti gli effetti nel customer journey, di conseguenza una falla in questa parte del funnel condiziona il raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si è preposta.

Essendo un possibile touchpoint tra l'organizzazione e gli utenti, il processo di raccolta degli elementi informativi va gestito al meglio, in quanto condiziona la customer experience.

---

<sup>19</sup> Nello sviluppo del capitolo si farà principalmente riferimento a questo motore di ricerca, al fine di agevolare la lettura.

È importante sottolineare che da recenti ricerche risulta che più della metà degli italiani utilizza i motori di ricerca ogni giorno in maniera continuativa (Statista 2018).

Passando ad un'ottica aziendale, il processo di ricerca degli utenti permette di reperire informazioni utili alla costruzione della buyer persona, delineando le caratteristiche del cliente, i suoi interessi, le sue preferenze.

Inoltre, l'utente nel momento in cui ricerca una determinata organizzazione, prodotto o servizio, manifesta il suo bisogno e per questo motivo l'azienda deve essere pronta, in questa fase, a "farsi trovare" fornendo informazioni e contenuti rilevanti, al fine di non perdere l'opportunità di conquistare un nuovo cliente o trattenerne uno già acquisito.

Uno dei principali benefici di apparire nelle prime posizioni di ricerca è proprio l'acquisizione di nuovi clienti qualificati (lead acquisition).

I motori di ricerca influenzano le decisioni di acquisto degli utenti in quanto vengono considerati estremamente affidabili, questo comporta che una buona strategia di pubblicità sui motori di ricerca inciderà direttamente sulle vendite del brand.

### ***Search engine advertising***

Il Search Engine Advertising Marketing (SEA), definito anche come keyword marketing o pubblicità pay-per-click (PPC), permette alle aziende di rivolgersi ai consumatori mettendo annunci sui motori di ricerca, questo strumento ha dimostrato la sua efficacia nella strategia di acquisizione del pubblico.

I motori di ricerca, oggi, rappresentano, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, una porta di ingresso alle informazioni.

L'advertising online sui motori di ricerca è un sistema che si basa su offerte per parole chiave specifiche, l'annuncio verrà visualizzato quando la parola chiave viene digitata nel motore di ricerca (Fuxman et al., 2008).

Attraverso la SEA, gli inserzionisti pagano i motori di ricerca per mostrare i loro annunci relativi alle query di ricerca insieme ai risultati organici sulle pagine dei risultati dei motori di ricerca (SERP).

Negli ultimi anni, il Search Engine Advertising (SEA) è diventato una fonte di reddito importante e in rapida crescita per le società di motori di ricerca nonché un metodo efficace per le imprese di farsi promozione sul web.

Le entrate del settore sono aumentate da circa 0,9 miliardi di dollari nel 2002 a circa 10 miliardi di dollari nel 2005 (Rashtchy et al., 2007) e hanno superato i 37 miliardi di dollari nel 2009 (Quinn et al, 2012).

Secondo l'Interactive Advertising Bureau (2018), le entrate per la SEA nei soli Stati Uniti hanno superato i 22 miliardi di dollari durante la prima metà del 2018, rappresentando quasi la metà delle entrate totali per la pubblicità online in quel periodo.

È stato calcolato che più del 80% delle entrate annuali di Google deriva dal suo servizio di ricerca sponsorizzata, circa 147 miliardi di dollari nel 2020 (Statista, 2021).

Dato il ruolo critico che hanno i motori di ricerca sulle azioni degli utenti del web e nel trasferire il traffico ai siti web, le organizzazioni commerciali hanno capito

l'importanza di ottenere una posizione elevata nella pagina dei risultati di ricerca (Feng et al., 2007a).

Tuttavia, in realtà, non è facile per un'azienda ottenere una posizione alta nella pagina dei risultati di ricerca data la competizione che si crea tra migliaia di siti web che hanno lo stesso obiettivo.

Il Search Engine Advertising (SEA) rappresenta la soluzione emersa al fine di superare questa sfida.

La SEA nasce dall'idea che, data la forte competizione per ottenere le prime posizioni nelle classifiche dei motori di ricerca, in modo organico, risulta più efficace "comprare" tale posizione direttamente dai motori di ricerca al fine di ottenere visibilità nella prima pagina (Morochove, 2008, Sen, 2005).

Nella maggior parte dei casi, le aziende pagano il motore di ricerca ogni volta che un utente clicca sul link sponsorizzato, questo metodo viene denominato pay per click.

A differenza della pubblicità online tradizionale, gli inserzionisti pagano solo quando gli utenti cliccano effettivamente su un annuncio, in un'ottica di costo per risultato raggiunto. Se implementato correttamente, il SEA può generare livelli di traffico costanti e un enorme ritorno sull'investimento (ROI).

Anche se il successo della SEA può essere misurato in diversi modi (ad esempio, il traffico on line e la brand awareness), le vendite rappresentano l'indicatore di performance di riferimento principale (Sun et al., 2020).

Per le aziende che offrono prodotti e servizi attraverso il web è facile avere un buon ritorno sull'investimento attraverso campagne di pubblicità digitali, in

quanto i loro potenziali clienti sono già online e la pubblicità pay per click mostra gli annunci agli utenti che stanno già cercando i prodotti o servizi che un inserzionista offre, ciò significa che il traffico generato è qualificato.

Le aziende che, al contrario, non sono presenti online attraverso un sito web corporate con i loro prodotti e servizi possono ugualmente utilizzare la SEA per aumentare l'esposizione e promuovere il marchio.

Un ulteriore vantaggio della SEA è rappresentato dalla facilità di monitoraggio dei risultati, questo strumento permette alle aziende di misurare costantemente il ROI e il traffico acquisito.

Mentre durante il boom delle dotcom alla fine degli anni '90, le aziende spendevano milioni di dollari in pubblicità senza avere un'idea chiara della loro efficacia, le organizzazioni possono ora fare dettagliate analisi costi-benefici.

### ***L'atteggiamento dei clienti nei confronti della pubblicità online***

È importante analizzare lo strumento di search advertising nell'ottica del cliente al fine di comprendere la reale efficacia della strategia.

Un primo studio, condotto da Wolin, al. (2002), ha indagato le percezioni dei clienti nei confronti della pubblicità online, sottolineando come queste influenzino le decisioni nei confronti di un determinato prodotto / servizio.

Jansen e Resnick (2006) nella loro ricerca, sono giunti alla conclusione che gli annunci sponsorizzati sono percepiti come rilevanti dagli utenti, al pari dei contenuti organici.

I recenti studi di Yang e Ghose (2010) sottolineano l'importanza dell'interrelazione tra i risultati di ricerca organici e sponsorizzati. Dal momento che i risultati di ricerca organici vengono generati in base alle caratteristiche dell'utente e alle sue ricerche passate, i marketer dovrebbero creare una strategia sui motori ricerca volta a rendere l'esperienza dell'utente nella navigazione piacevole, integrando inserzioni organiche e a pagamento.

Gli utenti online non distinguono i contenuti organici da quelli sponsorizzati (Kobylanski e Allegheny, 2012), pertanto, la pubblicità di ricerca a pagamento sembra essere libera dal pregiudizio che affligge le altre forme di pubblicità.

Gli utenti online, infatti, percepiscono la pubblicità sui motori di ricerca come uno strumento di comunicazione credibile, al pari dei canali tradizionali di marketing e più di altre forme di advertising online.

Quanto detto deve essere sostenuto da contenuti rilevanti, solo in questo caso l'atteggiamento dei clienti sarà positivo nei confronti della SEA e questa risulterà efficace.

### ***Il sistema d'asta per la pubblicazione degli annunci***

Le aziende acquistano le parole chiave in un'asta aperta online, la quale determina la posizione di ciascun annuncio. Le posizioni a pagamento sui motori di ricerca sono limitate, pertanto l'asta non potrà soddisfare tutti gli inserzionisti.

I motori di ricerca determinano quali annunci debbano essere pubblicati e il loro ordine di pubblicazione sulla base di un punteggio che viene assegnato a ciascun annuncio, *Ad Rank*.

Google Ads<sup>20</sup> calcola il ranking dell'annuncio per ogni annuncio che partecipa all'asta. Tale ranking determina la posizione dell'annuncio e la sua idoneità a essere pubblicato o meno. L'annuncio con il miglior ranking è inserito nella prima posizione, quello con il secondo ranking collocato nella seconda posizione (ammesso che siano state superate le soglie pertinenti) e così via.

In linea di massima, il ranking dell'annuncio dipende da sei fattori:

- Offerta monetaria, nel momento in cui viene impostata la campagna, l'inserzionista indica a Google Ads l'importo massimo che intende pagare per un clic sull'annuncio (CPC o cost-per-click).

L'importo effettivo che verrà addebitato non coinciderà esattamente con quello impostato nella strategia di offerta ma è spesso inferiore, questo viene definito CPC effettivo.

- Qualità degli annunci e della pagina di destinazione, in sede di asta la qualità dell'annuncio rappresenta un elemento primario calcolato sulla base di tre criteri, quali: percentuale di clic, pertinenza, esperienza dell'utente.

La percentuale di clic previsti per quel determinato annuncio, si basa in parte sui dati storici relativi a clic e impressioni; la pertinenza, misura quanto l'annuncio sia afferente alla ricerca effettuata da un utente; l'esperienza dell'utente nella pagina di destinazione invece valuta in che misura la pagina in cui l'utente atterra è pertinente, trasparente e di facile navigazione.

---

<sup>20</sup> Guida Google Ads, 2021

Questi elementi vengono sintetizzati nel punteggio di qualità dell'annuncio, il quale può essere monitorato in piattaforma Google Ads.

- Le soglie di ranking dell'annuncio sono le soglie qualitative minime che l'annuncio deve soddisfare per essere mostrato.
- La competitività di un'asta, si ha quando due annunci che concorrono per la stessa posizione hanno ranking d'annuncio simili, di conseguenza avranno entrambi la stessa opportunità di conquistare quella posizione.

Man mano che aumenta il divario in termini di ranking tra gli annunci di due inserzionisti, l'annuncio di livello superiore avrà maggiori probabilità di vincere, ma potrebbe anche dover pagare un costo per clic più alto per il vantaggio dovuto alla maggiore certezza di vincere.

- Il contesto di ricerca dell'utente, fondamentale nell'ambito dell'asta dell'annuncio.

Nel calcolare il ranking dell'annuncio, vengono esaminati i termini di ricerca inseriti dall'utente, la posizione geografica al momento della ricerca, il tipo di dispositivo utilizzato (ad esempio, mobile o desktop), l'orario di ricerca, la natura dei termini di ricerca, gli altri annunci e risultati di ricerca visualizzati sulla pagina e ulteriori attributi e indicatori dell'utente.

- L'impatto previsto delle estensioni annuncio e di altri formati di annuncio: nella fase di creazione dell'annuncio l'inserzionista ha la possibilità di aggiungere delle informazioni supplementari, come il numero di telefono, la località, eventuali promozioni o altri link a pagine specifiche sito.

Le estensioni annuncio sono in grado di migliorare la rilevanza dell'annuncio, pertanto sono degli elementi che influenzano positivamente l'Ad Rank dell'annuncio. È consigliato utilizzare quante più estensioni possibili al fine di creare un annuncio efficiente per il sistema.

I componenti della qualità del ranking dell'annuncio vengono utilizzati in svariati modi e possono influire su diversi aspetti. In primis, influiscono sull'idoneità all'asta dell'annuncio, i parametri di misurazione della qualità che consentono di stabilire le soglie di ranking dell'annuncio e constatare se questo raggiunge o meno la soglia minima per partecipare all'asta.

Anche il costo per clic (CPC) effettivo è influenzato dalla qualità dell'annuncio, annunci di qualità superiore spesso comportano CPC inferiori.

### ***Progettare una campagna di Search Engine Advertising***

Le campagne di search advertising permettono alle aziende di raggiungere gli utenti nel momento stesso in cui essi esprimono uno specifico bisogno informativo.

I vantaggi delle campagne di ricerca sono molteplici:

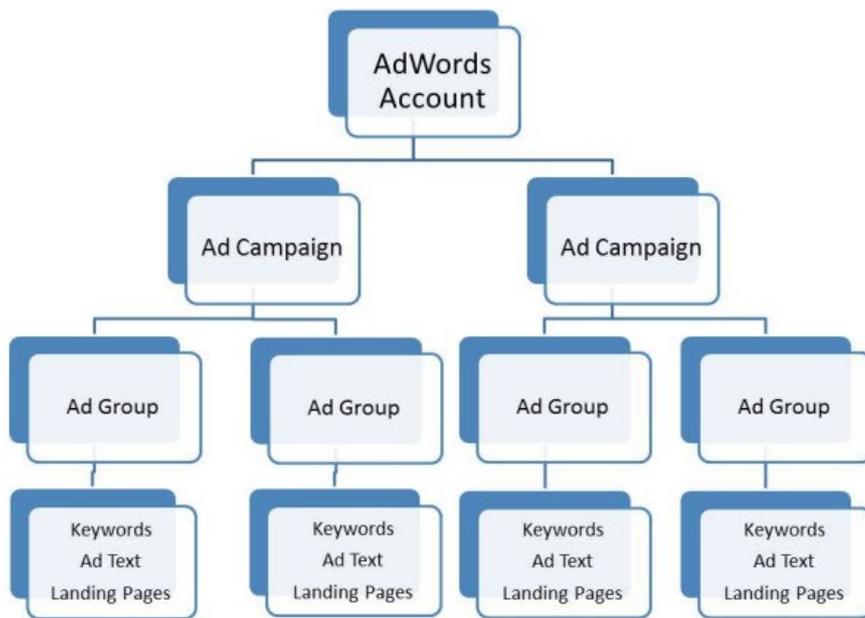
- Elevata geo-localizzazione, permette di pubblicare l'annuncio su diversi Paesi, su singole città e addirittura scegliere un raggio specifico di distanza da un determinato negozio.
- Velocità e facilità di implementazione: le campagne di search sono facili da creare e le modifiche delle caratteristiche di campagna possono essere effettuate in pochissimo tempo.

- Budget di spesa preimpostato e pagamento in base ai risultati, infatti come abbiamo visto, il modello pay per click addebita dei costi all'inserzionista soltanto nel momento in cui l'utente effettivamente interagisce con l'annuncio. Può essere indicata la somma massima per una determinata campagna e una volta che il budget va in esaurimento l'annuncio entrerà in pausa e non verrà pubblicato.
- Misurabilità dei risultati: i risultati di queste campagne vengono registrati in tempo reale, consentendo un monitoraggio delle performance costante e tempestivo. Questo permette di compiere modifiche e migliorie alla campagna evitando di disperdere il budget senza raggiungere gli obiettivi desiderati.

### ***Struttura delle campagne Google Ads***

Una campagna è un insieme di annunci, i quali condividono budget, target, strategia e altre impostazioni. Ciascun annuncio è costituito da una serie di parole chiave, keywords, e di annunci di testo. Gli annunci solitamente rappresentano categorie di prodotti o servizi offerti dall'azienda, specifici progetti, collezioni.

Fig.2: La struttura di un account Google Ads



La creazione di una campagna Google Ads prevede una serie di step all'interno della piattaforma come:

- Definizione degli obiettivi di campagna che rappresentano gli obiettivi che l'azienda si pone attraverso una campagna search possono essere diversi, ad esempio traffico, vendite, lead generation.

L'obiettivo di campagna deve essere univoco, sulla base di questa decisione l'inserzionista avrà modo di ottimizzare le diverse impostazioni della campagna.

- Scelta del network di riferimento: l'impostazione predefinita Google Ads prevede che gli annunci vengano pubblicati automaticamente sia sulla rete di ricerca Google, sia su siti partner di Google attraverso la tecnica del display advertising, mostrando gli annunci agli utenti mentre stanno navigando in rete in un momento diverso dall'effettiva ricerca.

- Geo-localizzazione, una campagna può essere geo-localizzata in più Paesi, in un solo Paese, in una città, in una via o entro un raggio specifico. Attraverso le impostazioni avanzate si può scegliere se mostrare l'annuncio alle persone che si localizzano in quel luogo o anche al pubblico che ha mostrato interesse per quella località.
- Scelta della lingua, nonostante possa sembrare poco rilevante è fondamentale poiché è necessario scegliere la lingua sia in base alla lingua parlata dagli utenti, ma anche in base alla lingua supportata dal sito web.
- Definizione della strategia di offerta o bid strategy.  
La strategia di offerta può essere automatica o manuale. In quella automatica le offerte vengono calibrate in base all'obiettivo di campagna, massimizza clic / conversioni o ROAS target; nella strategia manuale invece l'inserzionista può gestire manualmente il CPC massimo, quindi, il grado di controllo è maggiore in questa seconda opzione.
- Impostazione del budget giornaliero, stabilito dall' inserzionista che dovrà scegliere per ogni campagna un budget giornaliero indicativo.  
La spesa effettiva giornaliera varierà in base al traffico dell'annuncio, potrà essere più alta o più bassa. Tuttavia, è importante sottolineare che qualora venisse addebitato un importo giornaliero maggiore verrà comunque rispettato il limite di budget mensile (il budget mensile si ottiene moltiplicando il budget giornaliero per il numero medio dei giorni in un mese).

- L'inserimento delle estensioni o sitelink che hanno il compito di fornire informazioni aggiuntive agli utenti.

I sitelink fanno riferimento a specifiche pagine del sito che secondo l'inserzionista sono particolarmente rilevanti per il pubblico di riferimento.

Le estensioni di chiamata permettono di aggiungere numeri telefonici, si può aggiungere, ad esempio, il numero dello store del marchio più vicino.

Le estensioni possono essere anche di località, queste sono utili per mostrare gli indirizzi dei negozi fisici del brand.

### ***La generazione delle keywords***

Le keywords sono delle parole o frasi che vengono utilizzate per abbinare gli annunci dell'inserzionista con le query degli utenti nel motore di ricerca.

Le parole chiave devono essere quanto più coerenti con il gruppo di annunci.

L'attività di generazione delle keywords da inserire nel gruppo di annunci è molto importante e gli inserzionisti devono tenere conto, per compiere una scelta ponderata, di due fattori: la popolarità e il costo della parola chiave.

Le strategie SEA sono sempre più comuni, il livello di concorrenza sta aumentando, e con esso anche i prezzi delle offerte.

Dato che le parole chiave popolari sono dispendiose in termini di costo unitario, gli inserzionisti con un budget limitato dovrebbero diversificare le keywords, selezionando le più economiche per le loro inserzioni.

Il costo della prima posizione dipende molto dalla parola chiave per cui si fa l'offerta. Le parole chiave a più alto traffico avranno un prezzo maggiore, al contrario le keywords a bassi volumi di traffico appariranno meno costose.

Non necessariamente è sbagliato fare delle offerte per parole chiave che hanno un traffico limitato, bisogna però, creare una strategia al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali. Se si fa un'offerta su un gran numero di queste parole chiave a basso traffico, il traffico combinato da esse potrebbe, infatti, raggiungere i livelli di una parola chiave popolare, ma ad un costo minore.

Inoltre, il traffico appare più mirato e solitamente comporta un migliore tasso di click-per-vendita<sup>21</sup>.

È importante trovare nuove parole chiave alternative, pertinenti alla query di base, ma di natura non scontata, in modo da competere con una ridotta platea di inserzionisti.

Una volta definito l'elenco delle parole chiave rilevanti per un determinato gruppo di annunci bisogna scegliere il tipo di corrispondenza.

I tipi di corrispondenza delle parole chiave definiscono quanto la parola chiave deve allinearsi al termine di ricerca dell'utente affinché l'annuncio possa partecipare all'asta, attraverso questa decisione verrà scelto il pubblico target.

- La corrispondenza generica, o broad match, è il tipo di corrispondenza per la quale gli annunci verranno mostrati anche qualora nella query di ricerca non fosse presente esattamente la keyword scelta. L'annuncio verrà visualizzato per termini di ricerca che contengono errori ortografici, sinonimi, plurali o singolari, parole con la stessa radice o anche parole correlate anche se queste keyword non sono state inserite nell'annuncio.

---

<sup>21</sup> Joshi and R. Motwani, "Keyword Generation for Search Engine Advertising," *Sixth IEEE International Conference on Data Mining - Workshops (ICDMW'06)*, 2006, pp. 490-496, doi: 10.1109/ICDMW.2006.104.

Si tratta del tipo di corrispondenza a più alto traffico e meno stringente. Basterà inserire la keyword scelta senza alcun segno di punteggiatura all'interno della piattaforma Google Ads.

Parola chiave corrispondenza generica	Annunci pubblicati per:
Abiti donna	Abiti Compra abiti da donna Vestiti da donna Abbigliamento donna Abito donna

Questo tipo di corrispondenza, al fine di pubblicare annunci che risultino pertinenti per l'utente, prende in considerazione le sue ricerche più recenti, la landing page di destinazione e le altre keywords presenti nel gruppo di annuncio.

È possibile restringere il pubblico di riferimento e avere un maggior grado di controllo attraverso l'utilizzo dei modificatori di corrispondenza generica (*broad match modifier*), mostrando gli annunci solo per le parole chiave indicate dall'inserzionista o varianti molto simili delle stesse.

È consigliato utilizzare la corrispondenza generica insieme ad una strategia di tipo Smart Bidding, ovvero una strategia di offerta automatica che utilizza un sistema di apprendimento di tipo machine learning e ottimizzerà l'offerta d'asta a seconda della possibilità di successo. Le

keywords generiche permettono al sistema di apprendere più velocemente e trovare le giuste aste a cui partecipare per raggiungere gli obiettivi di marketing.

Alcuni esempi di strategie Smart Bidding sono le strategie: con obiettivo ROAS (Return on advertising spend) Target, piuttosto che massimizza il valore delle conversioni o CPA (costo per azione) Target.

- La corrispondenza a frase, o phrase match, mostrerà gli annunci dell'inserzionista per la parola chiave esatta o varianti simili. Gli annunci possono essere pubblicati per query che hanno lo stesso significato della parola chiave inserita.

<b>Parola chiave corrispondenza a frase</b>	<b>Annunci pubblicati per:</b>	<b>Annunci non pubblicati per:</b>
"costumi da mare"	Costumi da mare Acquista costumi da mare Costumi da mare interi Costumi da mare in saldo	Beachwear Costumi da donna Costumi rossi da mare

Questo tipo di corrispondenza è meno generica rispetto al broad match ma più flessibile della corrispondenza esatta.

L'ordine delle parole è fondamentale, inserendo un termine aggiuntivo a metà della parola chiave l'annuncio non verrà pubblicato. La sintassi prevede di inserire la parola chiave tra virgolette, ad esempio "costumi da mare".

- La corrispondenza esatta viene utilizzata per mostrare gli annunci per la query di ricerca che contiene esattamente la parola chiave o varianti molto simili della parola chiave esatta. L'annuncio verrà mostrato anche per parole chiave che mantengono lo stesso significato della keyword originaria, a prescindere dall'ordine e da eventuali errori ortografici. Questo tipo di corrispondenza garantisce il massimo grado di controllo sugli annunci, i quali verranno mostrati solo agli utenti che con maggior probabilità saranno interessati ai prodotti e servizi offerti. La corrispondenza esatta prevede che la keyword venga racchiusa da parentesi quadre, ad esempio [sneakers da uomo].

<b>Parola chiave</b>	<b>Annunci pubblicati</b>	<b>Annunci non pubblicati</b>
<b>corrispondenza esatta</b>	<b>per:</b>	<b>per:</b>
[sneakers uomo]	Sneakers uomo Sneakers da uomo Sneakers per uomo Uomo sneakers	Compra sneakers da uomo Sneakers gialle da uomo

- La corrispondenza inversa, o negative keyword, si comporta diversamente rispetto ai tipi di corrispondenza positivi. Infatti, permette di escludere dei termini di ricerca dalle campagne, consentendo all'inserzionista di concentrarsi solo su parole chiave realmente significative per gli utenti. L'utilizzo delle parole chiave escluse permette di restringere il pubblico degli annunci e quindi mostrarli solo ad un target mirato, questa azione permette di incrementare il ROI, ritorno sull'investimento.

È opportuno aggiungere alle parole chiave escluse termini di ricerca simili alle keyword positive ma che intercettano persone che cercano prodotti diversi. Supponiamo che un'azienda produca cappelli ma che non venda berretti da baseball potrebbe aggiungere come parola chiave esclusa i berretti da baseball.

Per le parole chiave escluse può essere utilizzate la corrispondenza generica, a frase o esatta. Queste tipologie di corrispondenze funzionano in maniera diversa rispetto alle corrispondenze positive. Infatti, vanno aggiunti sinonimi, plurali, errori ortografici, varianti.

La corrispondenza generica esclusa rappresenta il tipo di corrispondenza predefinito.

In questo caso l'annuncio non viene pubblicato se la query contiene tutti i termini della parola chiave esclusa, anche se in un ordine diverso. Tuttavia, l'annuncio può essere mostrato qualora alcuni termini della parola chiave non fossero presenti. In caso la query di ricerca contenesse tutti i termini e anche termini aggiuntivi l'annuncio verrà pubblicato.

Nel caso di corrispondenza a frase esclusa l'annuncio non verrà pubblicato se il termine di ricerca contiene tutti i termini della parola chiave esclusa nello stesso ordine. La ricerca può contenere parole aggiuntive, l'ordine rimane un elemento imprescindibile.

La corrispondenza esatta inversa non mostra l'annuncio se la query include solo e soltanto i termini della parola chiave, nell'ordine prestabilito.

La pratica migliore consiste nell'aggiungere progressivamente parole chiave in esclusione, monitorando i termini di ricerca degli utenti nel tempo e le metriche di riferimento.

### ***La relazione tra le parole chiave e il funnel di acquisto***

Le ricerche dei consumatori online di solito coinvolgono diverse parole chiave, le quali variano a seconda della fase di acquisto in cui essi si trovano.

Jansen e Schuster (2011) hanno dimostrato che le parole chiave utilizzate dai consumatori in un motore di ricerca possono essere classificate in diversi gruppi, i quali corrisponderanno con le diverse fasi del processo di acquisto.

I consumatori che si trovano in una fase iniziale di acquisto (riconoscimento del bisogno e ricerca di informazioni) utilizzeranno parole chiave generiche che non contengono informazioni specifiche come il nome del brand e che esprimono, invece, il bisogno o il problema individuato.

D'altra parte, i consumatori vicini alla fase finale del processo di acquisto (valutazione delle alternative e acquisto) utilizzeranno parole chiave specifiche che includono un marchio o il nome di un articolo specifico.

Rutz e Bucklin (2011) hanno esaminato la relazione tra parole chiave generiche e di marca e hanno dimostrato un effetto di spillover positivo tra i clic dei consumatori dalle parole chiave generiche a quelle di marca.

Allo stesso modo, una serie di studi ha dimostrato che i consumatori tendono a utilizzare canali diversi a seconda della loro fase di acquisto (Wiesel, Pauwels, & Arts, 2011; Woodside & Bernal Mir, 2019) e che le parole chiave utilizzate hanno effetti diversi in relazione al momento del customer journey (Lu & Zhao, 2014).

Fig. 3: Tipi di parole chiave usate nel processo di acquisto del consumatore.



Fonte: elaborazione personale

Il processo di ricerca tramite parole chiave segue lo stesso ordine del funnel di acquisto, infatti gli utenti iniziano il processo di ricerca delle informazioni tramite parole chiave a livello di categoria prodotti, come ad esempio borse da donna, successivamente si sposteranno su ricerche a livello di brand e modelli di prodotti. In linea generale vale quanto detto, tuttavia il comportamento dei clic degli utenti può differire in base al marchio preso in considerazione.

In particolare, il comportamento dei consumatori che cercano un marchio follower, non Top of Mind, sembra essere coerente con la struttura del funnel di acquisto, ma in caso di marchio leader e Top of Mind il comportamento di acquisto appare differente.

Per il marchio leader, le parole chiave a livello di marchio sembrano rappresentare l'ultimo step del funnel, infatti anche i clic sulle parole chiave a livello di categoria e di modello portano a clic sulle parole chiave a livello di marchio<sup>22</sup>.

Queste considerazioni sono molto importanti in quanto attraverso la comprensione dei comportamenti degli utenti, gli inserzionisti possono allocare il budget sulle parole chiave in modo più efficiente e mettere a punto una strategia di search advertising vincente.

### ***Gli annunci di testo***

Il testo dell'annuncio rappresenta un importante elemento del gruppo di annunci.

Ciascun gruppo di annunci dovrebbe contenere almeno tre annunci di testo, al fine di riuscire a veicolare il messaggio giusto ad utenti che hanno esigenze diverse.

---

<sup>22</sup> Alex Jiyoung Kim, Sungha Jang, Hyun S. Shin, "How should retail advertisers manage multiple keywords in paid search advertising?", *Journal of Business Research*, Volume 130, 2021, Pages 539-551.

Dando ai motori di ricerca più tipologie di annunci, questi riescono a testarli e dare priorità ai più performanti.

Il compito dell'inserzionista consiste nel monitorare i risultati dei gruppi di annunci in modo da studiare i messaggi, capendo qual è la comunicazione che risulta più affine all'audience.

Gli annunci di testo si compongono di tre titoli, i quali non devono superare i 30 caratteri ciascuno, e appaiono divisi da una barra verticale.

Nel titolo principale dovrebbe essere inserito il tema dell'annuncio, o anche il nome del brand.

Il secondo titolo dovrebbe esplicitare il beneficio che l'azienda offre a favore degli utenti, come ad esempio una promozione o un qualsiasi altro vantaggio che il prodotto arreca al consumatore.

Il terzo titolo dovrebbe contenere informazioni aggiuntive.

È importante allineare lo stile comunicativo del brand con i testi degli annunci, un brand di lusso, ad esempio, non comunicherà eventuali saldi in maniera esplicita ma piuttosto esalterà il concetto di esclusività.

Ciascun annuncio di testo contiene l'URL alla landing page, la quale deve apparire in linea con tematica del gruppo di annunci.

La landing page è la pagina Web che viene visualizzata una volta che l'utente clicca sull'annuncio, la navigazione deve essere facile, il design curato e in linea con la brand image e i contenuti pertinenti, solo così l'utente ricorderà con piacere l'esperienza.

Nell'annuncio di testo viene, inoltre, inserito un path, un percorso di visualizzazione, che racchiude il contenuto della landing page.

L'annuncio di testo sarà accompagnato da una breve descrizione, di un massimo di 90 caratteri, che può essere utilizzata per raccontare dei dettagli del prodotto e incitare il cliente a compiere una determinata azione inserendo una *call to action*.

### ***L'impatto della Search Engine Advertising sulle vendite***

La SEA è un mercato dinamico e in evoluzione continua (Yao e Mela, 2011) rispetto ai canali di marketing tradizionali (ad esempio, giornali e TV), il cui obiettivo principale è l'incremento delle vendite.

Secondo WordStream, il 64,6% degli utenti effettua una ricerca su Google con un alto intento commerciale.

Le campagne di advertising sui motori di ricerca funzionano attraverso delle aste di posizione, che avvengono in tempo reale e sono gestite dai motori di ricerca per determinare quali saranno gli annunci visualizzati sulla SERP e quale sarà il loro posizionamento.

Gli inserzionisti devono prendere decisioni sulle allocazioni di budget degli annunci considerando una serie di fattori:

- Il comportamento dei consumatori, ad esempio, i clic sugli annunci e gli acquisti dei prodotti;
- Le caratteristiche degli annunci stessi, come la posizione che si vuole raggiungere;

- La concorrenza di altri inserzionisti.

Il budget, inoltre, non sarà statico ma dovrà adattarsi in base ai cambiamenti del mercato e alle esigenze di business (GoogleAdwords, 2019; Comscore, 2008).

Ciò implica che gli inserzionisti devono continuamente monitorare, prevedere e regolare le loro strategie pubblicitarie in base all'efficacia delle loro campagne SEA.

La SEA viene riconosciuta, da una parte della letteratura, come un investimento a breve termine (Pabich, 2011) in cui gli inserzionisti allocano budget per attirare il traffico sui loro siti web e generare immediatamente transazioni online, considerando che i benefici cessino nel lungo periodo.

Tuttavia, alcuni ricercatori hanno messo in dubbio tale ipotesi (Challis, 2014; Baadsgaard, 2017; Membrillo, 2018), in quanto non esiste un'evidenza empirica sul fatto che l'efficacia della SEA sia circoscritta al breve periodo.

Gli inserzionisti, spesso, concentrano le loro energie verso il miglioramento del CTR<sup>23</sup>, tuttavia nell'attuale schema pay-per-click (PPC), il CVR<sup>24</sup> rappresenta un indicatore di performance più indicato al fine di comprendere le dinamiche della SEA.

Infine, le vendite vengono sì influenzate dalla posizione dell'annuncio ma le organizzazioni non devono considerare questo elemento come imprescindibile.

---

<sup>23</sup> Click-through-rate è il rapporto tra i clic su un annuncio e le impressioni dei consumatori.

<sup>24</sup> Il tasso di conversione è il rapporto delle conversioni (per esempio, l'acquisto) sul numero totale di clic dell'annuncio.

In altre parole, invece di fare offerte per la posizione più alta dell'annuncio sulle SERP, in alcuni casi potrebbe essere più conveniente per gli inserzionisti ottenere i loro annunci visualizzati in posizioni più basse e più economiche.

La maggior parte degli studi concorda sul fatto che CPC e CTR diminuiscono quando le posizioni degli annunci sono più basse (Ghose e Yang, 2009; Agarwal et al., 2011; Jansen et al., 2013). Tuttavia, esistono risultati incoerenti per il CVR.

Da un lato, Ghose e Yang (2009) e Jansen et al. (2013) concordano sul fatto che il CVR è più alto per gli annunci in posizioni più alte e diminuisce per le posizioni più basse.

D'altra parte, Agarwal et al. (2011) hanno notato che il CVR potrebbe aumentare con le posizioni degli annunci più basse. La ragione è che, mentre le posizioni degli annunci influenzano il CTR, dopo che un consumatore fa clic su un annuncio, la conversione dipende principalmente dal sito web del prodotto, piuttosto che dalla posizione dell'annuncio nella SERP (Jansen et al., 2013).

Inoltre, è più importante per un inserzionista migliorare il suo CVR durante la fase iniziale delle campagne SEA, perché l'influenza del CVR può diminuire gradualmente nel tempo.

Ultimo ma non meno importante, gli inserzionisti possono regolare le loro strategie di selezione delle parole chiave nel tempo, concentrando la loro attenzione su parole chiave più brevi e più generali nella fase iniziale di una

campagna, e quindi accrescere l'utilizzo di parole chiave più lunghe e più specifiche nel tempo<sup>25</sup>.

### ***Altre tipologie di campagne pubblicitarie online***

#### ***Le campagne display***

Le campagne display rientrano tra le forme più tradizionali di pubblicità online. Questa forma di advertising permette all'inserzionista di acquistare degli spazi pubblicitari su diverse tipologie di pagine (siti web, app, social, blog).

Gli utenti visualizzeranno gli annunci display accanto ad altri contenuti (Goldstein, Suri, McAfee, Ekstrand-Abueg, & Diaz, 2014).

I fornitori di questi spazi pubblicitari si definiscono "editori", sono coloro che controllano, dirigono e hanno la proprietà del sito web. Molti editori hanno creato sulla base di questa forma pubblicitaria il loro modello di business, la pubblicità rappresenta, infatti, il loro primo e a volte unico introito per portare avanti l'attività. Gli annunci display rappresentano il 40% del mercato pubblicitario online<sup>26</sup>.

La principale differenza tra gli annunci display e gli annunci di ricerca risiede nella modalità in cui interagiscono con gli utenti.

---

<sup>25</sup> Yang, K. Zhao, D. Zeng and Bernard Jim Jansen, "How Search Engine Advertising Affects Sales overTime: An Empirical Investigation", 2020

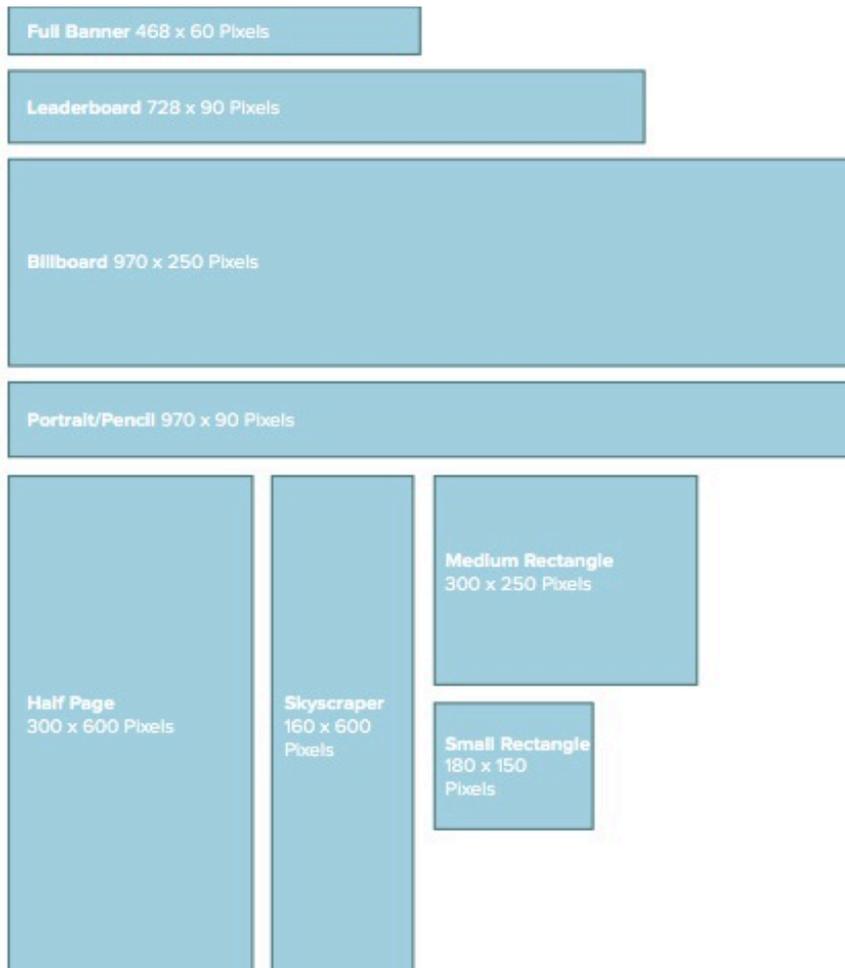
<sup>26</sup> Competition & MKkts Auth., Online Platforms and Digital Advertising: Market Study Interem Report (2019) "CMA Report".

La pubblicità display, a differenza della pubblicità search, è un modello pubblicitario di tipo push, gli annunci display non vengono mostrati a seguito di un'azione di ricerca dell'utente ma vengono visualizzati dai consumatori online mentre questi stanno usando il Web per altri scopi, ad esempio stanno leggendo una notizia, una recensione di un film, o stanno guardando il meteo.

L'efficacia di questa strategia deriva dalla capacità di catturare l'attenzione degli utenti senza risultare intrusiva.

Gli annunci display variano nelle dimensioni, nella durata e nella tipologia di formato: video, immagini, testo (Draganska, Hartmann, & Stanglein, 2014).

Fig. 4: I formati più comuni di Banner



Fonte: <https://www.ovdrv.com/dag/desktop-laptop-display/sizes-standard-iab/>

A seconda della tipologia di formato scelto le campagne display possono avere obiettivo di branding o obiettivo di conversioni.

Le principali tipologie di display advertising sono:

- Il display statico, solitamente si tratta di un'immagine con il logo del brand e un breve messaggio (promozioni o call to action). È fondamentale che l'immagine scelta sia di qualità e il messaggio veicolato appaia chiaro e in linea con la brand identity.

- Il display video, utilizzare un video può aumentare il tasso di engagement dell'utente. Tuttavia, bisogna considerare che la soglia di attenzione online è molto limitata, il video non dovrà superare i 30 secondi.
- Pop-up, il pop-up è una finestra che si apre sullo schermo durante una navigazione. Questo strumento è considerato il più intrusivo, infatti negli anni si sono diffusi gli *adblockers* che permettono di non visualizzare i pop-up durante la navigazione, è necessario, dunque, posizionarlo correttamente all'interno della pagina per non infastidire l'utente.

Il momento della pubblicazione del pop-up può essere scelto in relazione alla durata di permanenza sulla pagina. Inoltre, il pop-up può essere visualizzato a seguito di un'azione di "scroll".

L'ottimizzazione delle campagne display rappresenta una tematica ampiamente discussa e esplorata. Le strategie di ottimizzazione per la pubblicità display vengono classificate in tre gruppi (Aksakalli, 2012).

In primo luogo, bisogna ottimizzare il posizionamento delle campagne pubblicitarie: decidendo su quali spazi pubblicitari pubblicare gli annunci.

In secondo luogo, vanno gestiti i modelli di acquisto e di prezzo.

In terzo luogo, va considerato il contenuto e il design delle immagini, o video, al fine di migliorare il CTR, il click-through rate, ovvero la probabilità che un utente clicchi su quell'annuncio (Richardson et al., 2007).

Vi sono diverse strategie di display advertising. Gli inserzionisti possono decidere di mostrare un annuncio display in un singolo media, posizionando il banner su un unico sito web.

È consigliato acquistare spazi su siti web correlati al prodotto venduto, ad esempio se l'utente sta leggendo un articolo riguardo le ultime tendenze moda mare, sarà più propenso a cliccare su un banner con costumi da bagno.

Inoltre, è possibile pubblicare gli annunci display all'interno di campagne di remarketing, mostrando i formati display a coloro che hanno effettuato nei giorni, settimane precedenti, una query contenente la parola chiave "costume da bagno".

Una tecnica ampiamente applicata nelle campagne pubblicitarie display grazie alla sua efficacia (Goldfarb e Tucker, 2011) è quella del micro-targeting. Questo strumento offre agli inserzionisti la possibilità di decidere con precisione i parametri della campagna, selezionando l'età, il tempo trascorso online, il browser, il sistema operativo, il tipo di dispositivo, e molti altri elementi in modo da indirizzare il messaggio pubblicitario a un pubblico molto mirato<sup>27</sup>. A tal fine, si può anche considerare l'ottimizzazione dell'efficacia del micro-targeting, cioè selezionare valori adeguati nei parametri delle campagne.

Come per le campagne di search engine advertising anche per il display advertising l'acquisto degli spazi pubblicitari avviene tramite un'asta.

### ***Il remarketing***

Il remarketing è quel processo che permette di raggiungere le persone che hanno precedentemente interagito con un sito web o hanno mostrato interesse per un determinato prodotto (Kantola J.,2014), le ricerche sostengono che attraverso

---

<sup>27</sup> Luis Miralles-Pechuán, Hiram Ponce, Lourdes Martínez-Villaseñor, "A novel methodology for optimizing display advertising campaigns using genetic algorithms", Electronic Commerce Research and Applications, Volume 27, 2018, Pages 39-51.

questo strumento il 90% dei visitatori persi verrà esposto al remarketing e il 50% degli stessi tornerà a sito<sup>28</sup>.

Esso consente di posizionare strategicamente le campagne pubblicitarie online in modo da renderle visibili al pubblico di riferimento mentre naviga online allo scopo di rafforzare l'immagine del brand o spingerlo a compiere un'azione.

Lo strumento del remarketing assume diverse forme:

- Remarketing a sito, mostrare annunci alle persone che hanno visitato il sito ma non hanno convertito.
- Remarketing tramite liste di CRM, ovvero liste di contatti dei clienti che vengono utilizzate sia in attività di remarketing tramite e-mail, sia in attività display, sia in campagne sui social network.
- Social Remarketing, i social network permettono di indirizzare gli annunci sponsorizzati a liste di utenti che hanno visitato il sito web, attraverso l'installazione di un pixel.
- Liste di Remarketing degli annunci di ricerca, anche gli annunci search possono essere indirizzati a liste di remarketing.

Il vantaggio di queste strategie risiede nella possibilità di raggiungere un pubblico mirato in modo tempestivo, infatti se qualcuno visita il sito web di un'organizzazione c'è una buona probabilità che sia almeno in qualche modo interessato a ciò che ha l'azienda da offrire.

---

<sup>28</sup> M. Isoraite "Remarketing Features" Published in International Journal of Trend in Scientific Research and Development (ijtsrd), ISSN: 2456- 6470, Volume-3 | Issue-6, October 2019, pp.48-51

Concentrando gli sforzi pubblicitari su persone che hanno già mostrato interesse per il marchio, si rafforza la loro curiosità e la probabilità che l'utente compia l'azione sperata.

Tuttavia, il retargeting può apparire fastidioso e intrusivo, al fine di evitare che l'utente percepisca negativamente questo strumento è importante dare la giusta esposizione al messaggio: evitando, ad esempio, di mostrare le campagne pubblicitarie agli acquirenti nel breve periodo.

### ***Online Video Advertising***

I formati video sono divenuti sempre più popolari, essi rappresentano uno strumento estremamente efficace all'interno di una strategia pubblicitaria online. Questa modalità si differenzia dal display video advertising, infatti esso prevede dei veri e propri spot pubblicitari all'interno di contenuti video. Il report CMA afferma che la quota di YouTube sul mercato totale del video display è compresa tra il 15% e il 20%. YouTube fornisce circa il 50% del mercato video display, una quota molto significativa. Youtube come modello di business pubblicitario è più vicino alle piattaforme audiovisive piuttosto che ai social network, come Facebook.

Youtube offre una serie di soluzioni per poter inserire annunci pubblicitari all'interno dei propri video. Facebook attraverso la modalità Ad Breaks permette

ai gestori di pagine aziendali di monetizzare i propri contenuti video attraverso l'inserimento di interruzioni pubblicitarie.

Le organizzazioni, in questo modo, possono dare maggiore visibilità ai video promozionali.

### ***Le campagne discovery***

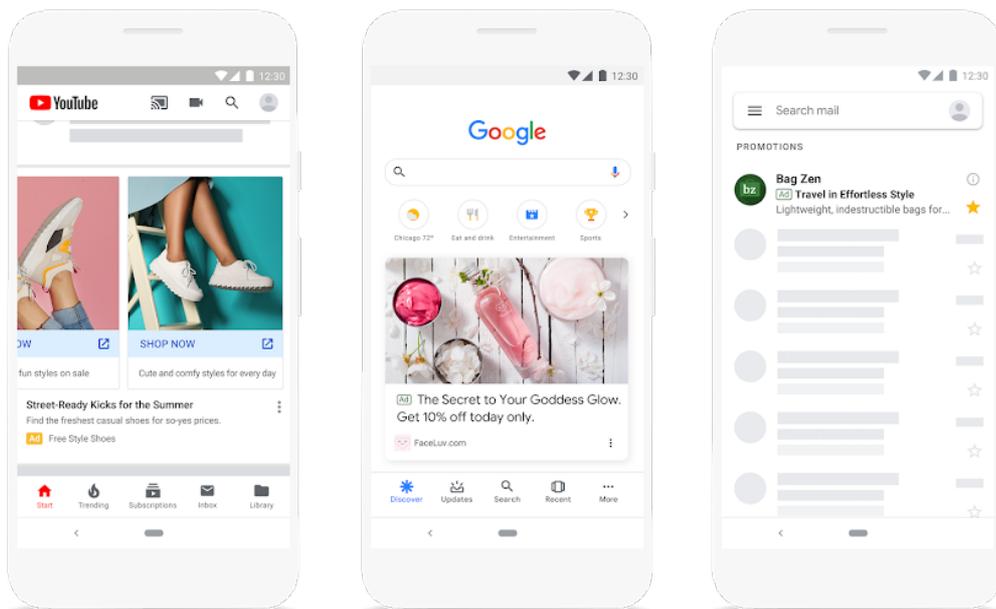
Le campagne discovery sono delle campagne ad alto impatto visivo che consentono di condividere annunci legati ai propri prodotti, servizi, o al brand nei feed della homepage di Youtube, nelle schede promozionali di Gmail e in Discover<sup>29</sup>. Questo formato permette di raggiungere e conquistare nuovi leads, incrementare le vendite e aumentare la consapevolezza del brand. Gli annunci sono visivamente accattivanti e vengono visualizzati in formato nativo su tutte le proprietà Google e su larga scala. Il sistema del machine learning, o apprendimento automatico, permette agli inserzionisti di mostrare degli annunci sui diversi dispositivi in modo automatico e coerente con il dispositivo utilizzato. Inoltre, gli strumenti di Google analizzando e conoscendo le intenzioni del cliente permettono di raggiungerlo con le campagne discovery nel momento in cui questo appare interessato a conoscere e scoprire i prodotti e servizi. Il posizionamento degli annunci discovery è, infatti, determinato in base a indicatori quali i video che guarda su Youtube o i contenuti che segue su Discover. Le campagne

---

<sup>29</sup> Discover è una funzione integrata nel sistema Google che permette agli utenti di visualizzare contenuti e notizie in linea con i propri interessi e le precedenti ricerche. Si differenzia dalla rete di ricerca in quanto i contenuti non vengono mostrati in risposta a una query ma i sistemi automatici di Google ottimizzano in base agli interessi. Si tratta di un feed personalizzato.

discovery applicano automaticamente delle esclusioni in modo da comparire soltanto accanto a contenuti idonei per gli inserzionisti.

Fig. 5: Esempi di annunci discovery su Youtube, Discover e Gmail.



Fonte: Guide Google Ads, 2020

### ***Native Advertising***

Secondo l'Interactive Advertising Bureau (I.A.B. 2013), la pubblicità nativa è un tipo di annuncio coerente con l'aspetto generale della pagina e con la rispettiva piattaforma media, progettato per fondersi nel contenuto della pagina da un punto di vista editoriale.

La pubblicità nativa ha suscitato particolare interesse in quanto si tratta di un prodotto particolarmente innovativo, inoltre questo formato garantisce importanti volumi di entrate. L'esperienza di navigazione del consumatore non viene inficiata, anzi l'obiettivo è quello di arricchirla tramite contenuti coinvolgenti e rilevanti per il pubblico target.

Le inserzioni native sono molto diffuse nei social media, dove i contenuti sponsorizzati si mimetizzano tra i contenuti organici, avendo le stesse caratteristiche di tali post. L'utente non verrà interrotto dalla pubblicità ma la percepirà come parte della navigazione.

Tuttavia, dato il "mimetismo" dei post sponsorizzati appare doveroso fare una riflessione sul tema della trasparenza pubblicitaria. Lo IAB indica che bisogna inserire chiare espressioni che evidenziano il contenuto pubblicitario, quali:

- Sponsored or Sponsored by
- Ad
- Promoted
- Recommended by.

### ***Social Advertising***

I social network forniscono, oggi, la possibilità di creare e gestire una pagina aziendale in cui è possibile creare contenuti in maniera organica, ma anche contenuti paid, o realizzare delle campagne pubblicitarie.

I consumatori utilizzano i social media principalmente con scopo di intrattenimento e di aggregazione, il loro obiettivo non è quello di ricerca di informazioni o prodotti. Le aziende sfruttano questi mezzi allo scopo di stimolare

la domanda latente, innescare nel consumatore un bisogno o individuarne un desiderio che in quel momento non è ancora stato manifestato.

Gli annunci sui social assumono principalmente la forma di native advertising, ovvero il formato utilizzato è lo stesso dei post.

Nella creazione di una campagna sui social media possiamo identificare le seguenti fasi:

- Definizione dell'obiettivo;
- Scelta del pubblico target;
- Definizione del budget;
- Creazione del contenuto dell'inserzione.

## **CAPITOLO 4: IL CASO MAX MARA**

Nei precedenti capitoli è stata presentata una panoramica del settore moda lusso a livello internazionale e nello specifico è stata analizzato il settore a livello italiano pre e post pandemia. Abbiamo, inoltre, analizzato il Digital Marketing e, in particolare, la teoria del Search Engine Advertising.

L'obiettivo di questa ultima sezione è dimostrare l'efficacia del Search Engine Advertising e l'impatto di questo strumento sulle vendite nell'industria della moda lusso. L'elaborato vuole, inoltre, evidenziare l'importanza dell'omnicanalità per le aziende del Luxury Fashion.

Al tal fine le ricerche esposte finora verranno comparata al caso studio Max Mara: è stata selezionata questa organizzazione in quanto una delle più importanti realtà italiane nel settore della moda lusso. La ricerca analizzerà, in particolare, le attività implementate dal team performance marketing<sup>30</sup>, infatti in Max Mara è questo il team che si occupa di organizzare e monitorare lo strumento del Search Engine Advertising.

La metodologia di ricerca coniuga l'utilizzo di due strumenti principali:

---

<sup>30</sup> "Online Performance Marketing è un modello di marketing online in cui l'inserzionista paga solamente per i risultati ottenuti" Performance Marketing Association

l'intervista in profondità e l'osservazione.

Dopo la definizione dell'obiettivo di ricerca e l'elaborazione di una traccia di intervista (Appendice) sono state condotte cinque interviste in profondità agli attuali membri del team performance marketing.

Il campione di riferimento prende, dunque, in esame l'intera popolazione del team performance Max Mara, è stato scelto questo campionamento in quanto ha permesso la raccolta del maggior numero di informazioni possibili riguardo alle attività di performance marketing e, dunque, di Search Engine Advertising rispetto all'organizzazione selezionata.

L'intervistato A è il responsabile del team performance, con un'esperienza nel settore SEA di circa 20 anni, lavora in Max Mara da circa 5 anni e attualmente si occupa di coordinare tutte le attività del team performance per il mercato italiano, europeo, statunitense e canadese.

L'intervistato B è il responsabile del brand Max Mara, ha un'esperienza nel settore di circa 5 anni e lavora nell'organizzazione da circa 3 anni.

L'intervistato C è il responsabile dei brand Marina Rinaldi, Weekend Max Mara e Sportmax, ha un'esperienza nel performance marketing di circa 3 anni e mezzo e lavora in Max Mara da due anni.

L'intervistato D è il responsabile dei brand Max & Co e Pennyblack e lavora nel team da 1 anno e mezzo.

L'intervistato E è il responsabile di Intrend ed è un Martech Analyst, dove Martech sta per Marketing e Tecnologia, lavora nel team da circa 6 mesi, oltre a seguire le attività del brand di riferimento si occupa accelerare i flussi e le

tempistiche per tutti i progetti che richiedono uno sviluppo lato IT e integrazioni tra piattaforme diverse piattaforme.

L'intervista in profondità ha avuto funzione esplorativa: ha permesso di comprendere il contesto organizzativo, l'ambito delle attività del team performance marketing, l'impatto delle stesse sulle vendite, la prospettiva omnicanale dell'azienda.

È stato, inoltre, approfondita la ricerca attraverso la metodologia dell'osservazione in azienda al fine di fornire una natura maggiormente descrittiva all'elaborato, attraverso la raccolta di dati di carattere quantitativo al fine di arricchire la ricerca e poter estendere le informazioni raccolte al perimetro di mercato *Luxury Fashion*.

Il periodo di osservazione è durato otto mesi, di cui quattro trascorsi in Max Mara attraverso un'esperienza di tirocinio curriculare a supporto del team performance marketing e i restanti quattro con il ruolo di Digital Performance Marketing Specialist.

## ***L'azienda***

Il Gruppo Max Mara, fondato nel 1951 a Reggio Emilia da Achille Maramotti, è oggi riconosciuto a livello mondiale come l'antesignana del prêt-à-porter moderno Made in Italy: abbigliamento femminile "haute de gamme" prodotto con processi industriali d'eccellenza.

La cultura della qualità unitamente alla continua innovazione e sperimentazione della creatività sono i valori fondanti del Gruppo Max Mara e rappresentano una guida costante nella quotidianità dell'azienda.

La continua ricerca e il bisogno d'innovazione hanno portato, nel 2013, alla nascita della Digital Division e del primo sito e-commerce per il brand Max Mara.

Fig. 6: Foto collezione Max Mara A/I 1959-1960



Fonte: Rivista Grazie, agosto 1959

### ***La digital division***

Nata dal bisogno di soddisfare costantemente le clienti, nel 2013, viene creata in azienda, una vera e propria divisione digitale che attraverso la digitalizzazione e le nuove tecnologie, rende l'esperienza di acquisto online alla portata dell'esperienza di acquisto negli store.

Nel 2013 il nuovo comparto aziendale aveva le sembianze di una *start-up*, infatti i processi erano ancora poco strutturati, con risorse umane e budget dedicati al progetto limitati.

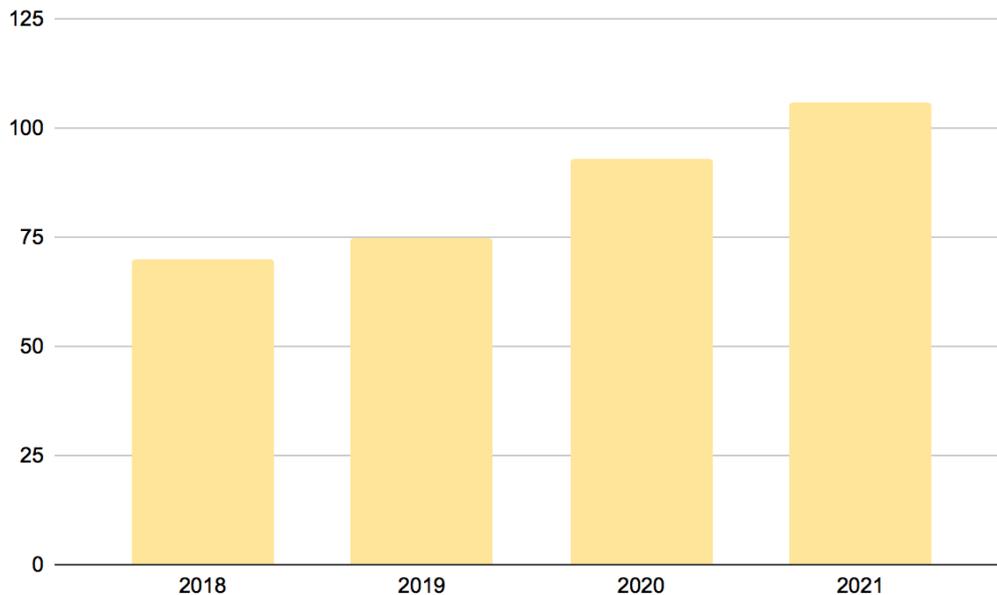
Negli anni, la Digital Division è cresciuta, i processi decisionali si sono delineati con una crescente precisione e sono aumentate le risorse umane all'interno dell'organizzazione.

La crescita comparto digitale è stata accompagnata da un'importante crescita dei fatturati, infatti dal 2018 al 2021, il fatturato netto resi e netto iva ha avuto una crescita di circa il 50% (Grafico).

L'evento pandemico ha colto di sorpresa il gruppo Max Mara, al punto tale che in un primo momento si è deciso di chiudere l'e-commerce e bloccare tutte le attività online.

Tuttavia, dopo l'iniziale chiusura, Max Mara si è riorganizzata investendo molte risorse nel canale online al fine di intercettare il cambiamento del modello di consumi e sostenere il suo business.

Grafico 10: Andamento fatturato e-commerce netto resi e netto iva dal 2018 al 2021.



Fonte: elaborazione personale

Nel 2021, l'organigramma aziendale della Digital Division conta un totale di circa 200 dipendenti e cinque diverse aree: Online Store Management, Project Management, Customer Care, Controllo di gestione e Digital Marketing.

- Online Store Management: è il team composto da nove specialisti dell'e-commerce, ognuno dei quali è responsabile delle attività del sito dei marchi: Marina Rinaldi, Max Mara, Weekend Max Mara, Sportmax, Max&Co., Marella, iBlues, Pennyblack e Intrend.

- Project Management: è responsabile dei nuovi progetti della divisione digitale come il lancio di una nuova app o di un nuovo sito web, la gestione dei nuovi cambiamenti legali (es. Brexit) e molti altri progetti.
- Customer Care: è il team responsabile dell'assistenza clienti, il cui obiettivo principale è la soddisfazione del cliente.
- Controllo e gestione (CO.GE): il compito del team è gestire la contabilità analitica della divisione digitale, stendere il rapporto di gestione, analizzare documenti e relazioni, analizzare e controllare l'andamento economico finanziario.
- Digital Marketing: è il team più numeroso e si divide in diversi micro-team, organizzati in base alle attività di marketing digitale di riferimento: Performance Marketing, Marketing Automation, Organic Search, Service Design (UX), Analytics e Data Viz, Business Intelligence, Project Management, Team Analyst. Il team Digital Marketing è coordinato da un responsabile, che con cadenza settimanale organizza una riunione con tutti i membri dei micro-team al fine di pianificare tutte le attività e monitorare i risultati raggiunti.

Fig. 7: Organigramma team Digital Marketing



Fonte: elaborazione personale

L'intera divisione digitale viene coordinata da un Dirigente con un'ampia esperienza internazionale nell'ambiente digitale e dell'e-commerce, in particolare nel settore della moda e del lusso.

Il Dirigente si confronta costantemente con gli amministratori delegati di Max Mara al fine di delineare la strategia digitale del gruppo e riportarla ai responsabili delle diverse aree.

La strategia pianificata viene, inoltre, condivisa con cadenza semestrale con tutti i membri della digital division in una riunione plenaria.

### ***Il Performance Marketing***

L'elaborato si concentra sul team Performance Marketing, in quanto è il team che si occupa di tutte le attività di Search Engine Advertising.

Il Performance Marketing viene tradotto letteralmente come "Marketing dei risultati".

Si tratta di un approccio orientato a specifici obiettivi in cui l'inserzionista paga solo per i risultati ottenuti.

Queste attività di marketing digitale si legano alle conversioni degli utenti (acquisto, lead, landing su sito web, like su post), il punto fondamentale è che l'obiettivo appaia chiaro e misurabile.

In base alle esigenze, ai mezzi e ai formati scelti vengono utilizzati buying model e metriche specifiche.

L'analisi dei risultati di ricerca evidenzia che le attività di performance marketing legate ad attività e-commerce incidono sul fatturato totale all'incirca per il 40%, rappresentando il primo canale in termini di entrate totali.

Le campagne performance si concentrano nella fase di "consideration" e "purchase" nel funnel di acquisto.

La fase di "consideration" rappresenta un ponte tra l'upper e il lower funnel, data la natura ibrida di questo step del funnel, in questa fase coesistono attività di branding e attività di performance.

Nel gruppo Max Mara questi diversi obiettivi si riflettono nella differente struttura organizzativa, esistono due team dedicati: il team branding e il team performance.

I due team collaborano costantemente al fine di coordinarsi internamente e coordinare i fornitori esterni per trovare il giusto equilibrio tra le attività, evitando sovrapposizioni in termini di budget e di target di riferimento.

Nella fase "purchase", l'attività del team di performance marketing è orientata alla massimizzazione delle conversioni, dato che la vendita è il principale obiettivo di un contesto e-commerce.

In questa fase troviamo, infatti, utenti che manifestano una forte propensione all'acquisto. È molto probabile che il nostro consumatore conosca già il brand, sia interessato a un prodotto specifico su cui si è informato, e, addirittura, lo abbia aggiunto al carrello senza comprarlo, o in wishlist.

Il team Performance si occupa di gestire tutte le attività di advertising online con obiettivo conversioni e massimizzazione del fatturato assumendo delle decisioni data-driven.

Le attività performance possono essere suddivise in tre principali momenti:

1. Pianificazione e strategia;
2. Gestione e controllo;
3. Relazione con le agenzie esterne.

### ***Pianificazione e strategia***

La fase di pianificazione e definizione della strategia rappresenta un momento cruciale per il raggiungimento degli obiettivi desiderati.

La pianificazione strategica del team Performance rientra all'interno di un contesto e una pianificazione integrata a livello full-funnel.

Max Mara organizza i budget su base semestrale, suddividendo l'anno solare in due stagioni: la Primavera-Estate e l'Autunno-Inverno.

La stagione Primavera-Estate si estende da marzo ad agosto, per il mercato italiano ed europeo, invece, il mercato americano e il mercato canadese, seguono una calendarizzazione differente, il periodo Primavera-Estate comprende i mesi da gennaio a giugno.

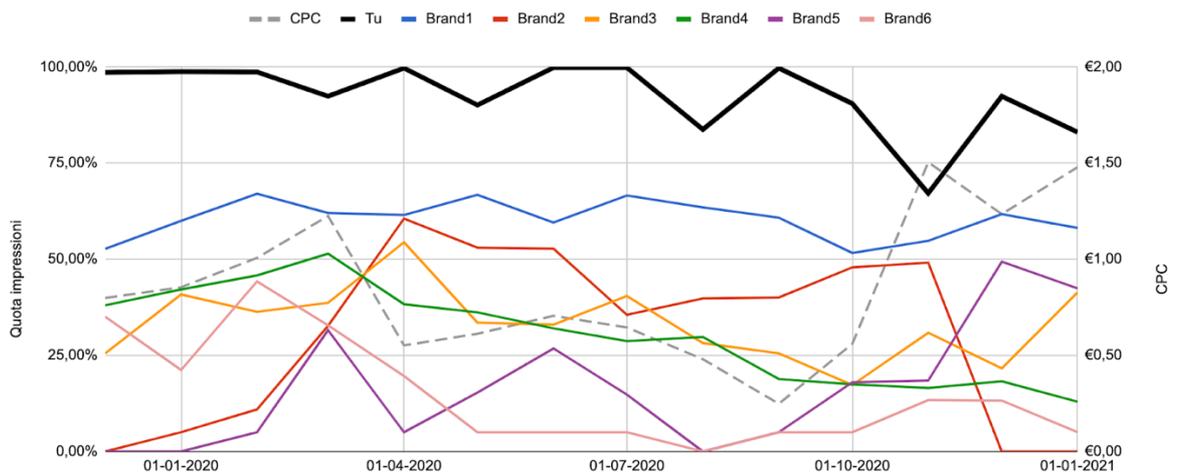
La stagione Autunno-Inverno, in Italia e Europa comprende i mesi da settembre a febbraio, negli Stati Uniti e in Canada il periodo va da luglio a dicembre.

Motivo per cui la pianificazione dovrà avere un'ampia visione della strategia commerciale adottata a livello full-funnel, nell'ottica di capitalizzare gli sforzi di comunicazione relativi alle campagne di awareness e consideration, presidiando i mercati in modo da evitare di cedere opportunità ai competitor.

L'investimento viene suddiviso per mese e per canale, tenendo in considerazione:

- il trend storico del sito: i dati storici vengono estratti attraverso l'utilizzo di Google Analytics e della piattaforma di business intelligence QlikView;
- il mercato, inteso come sia come territorio geografico che in altri termini come: abitudini dei consumatori, festività specifiche, aspetti peculiari relativi alla fruizione media etc.;
- i momenti commerciali a maggior redditività, come l'inizio di stagione e i saldi. Il calendario commerciale rappresenta uno strumento utilissimo per l'attività di pianificazione;
- lo scenario competitivo, infatti se l'asta per l'acquisto di uno spazio pubblicitario appare molto affollata il costo per click aumenterà (Fig.).

Fig. 8: Un esempio dell'analisi dei competitor sui motori di ricerca



Fonte: elaborazione personale

I canali, al momento, presidiati con attività di performance marketing sono:

- Google
- Bing
- Criteo
- Facebook e Instagram

Google viene considerato come il canale primario per le attività di performance marketing, esso rappresenta una quota che varia dal 70% al 80% rispetto all'investimento totale e la principale fonte di guadagno.

Max Mara utilizza questo motore di ricerca per condurre diversa attività di advertising online:

- Campagne search

Fig. 9: Annuncio search Max Mara

Google

max mara

Tutti Shopping Notizie Immagini Maps Altro Impostazioni Strumenti

Circa 97.700.000 risultati (0,99 secondi)

**Annuncio** · <https://it.maxmara.com/nuovi-arrivi/pe-2021>

**Max Mara Sito Ufficiale - Max Mara**

Nuovi Arrivi Primavera Estate su **MaxMara.com**. Scopri Ora la Collezione Completa. Scopri la Nuova Collezione Primavera Estate 2021 e Acquista su **MaxMara.com**. Reso Gratuito. Personal Stylist Online. Sostituzione gratuita. Checkout Sicuro. Spedizione Gratuita.

Via Veneto 1, Teramo - 0861 243889 - Orari e servizi potrebbero variare

**Abiti Max Mara**  
Scopri lo Stile e la Ricercatezza degli Abiti Max Mara. Compra Ora!

**Pantaloni Max Mara**  
Scopri Online i Nuovi Pantaloni. Acquista Adesso su MaxMara.com

**Nuovi Arrivi**  
Scopri i Nuovi Arrivi Max Mara. Visita ora lo Shop Online Ufficiale

**Occhiali Max Mara**  
Occhiali da Sole Max Mara Online: Oversize, a Foglia e Squadrati.

**Annuncio** · [https://www.mytheresa.com/max\\_mara](https://www.mytheresa.com/max_mara)

**Max Mara - Collezione Primavera/Estate 21**

Scopri l'Esclusiva Collezione firmata **Max Mara** su Mytheresa. Scegli l'Eleganza Senza Tempo del Made in Italy d'Autore. Acquista online su Mytheresa! Pagamenti sicuri. Resi Gratuiti. Spedizioni Rapide. Saldi Fino Al -50% Raffinatezza Minimalista. Oltre 200 Stilisti. Mytheresa Kids è arrivato · Nuovi Arrivi di Oggi · Essenziali · Cappotti Iconici

Fonte: Google

- Campagne Smart Shopping: una nuova tipologia di campagne Google Ads che sfruttano l'intelligenza artificiale e il machine learning per ottimizzare al meglio gli annunci.

Definite intelligenti poiché riescono autonomamente ad apportare le modifiche necessarie per raggiungere correttamente gli utenti interessati agli annunci. Questo sottotipo di campagna combina le campagne Shopping standard e quelle di remarketing sulla Rete Display.

Fig. 10: Smart Shopping Max Mara



max mara cappotti



Tutti Shopping Immagini Notizie Video Altro Impostazioni Strumenti

Circa 1.160.000 risultati (0,50 secondi)

Annunci · Acquista max mara cappotti

			<b>IN PROMOZIONE</b> 	
Max Mara   Donna - ... <b>1.600,00 €</b> Max Mara Spediz. gratuita Da Google	Max Mara   Donna - ... <b>2.400,00 €</b> Max Mara Spediz. gratuita Da Google	Max Mara, Cappotto Ospi... <b>1.650,00 €</b> Mytheresa Italy Spediz. gratuita Da smec	MAX MARA Cappotto... <b>1.680,00 €</b> 2... Julian Fashion Spediz. gratuita Da Google	Max Mara   Donna - Teddy... <b>1.980,00 €</b> Max Mara Spediz. gratuita Da Google

<https://it.maxmara.com> › Cappotti e giacche

**Cappotti Donna | Nuova Collezione 2019 | Max Mara**

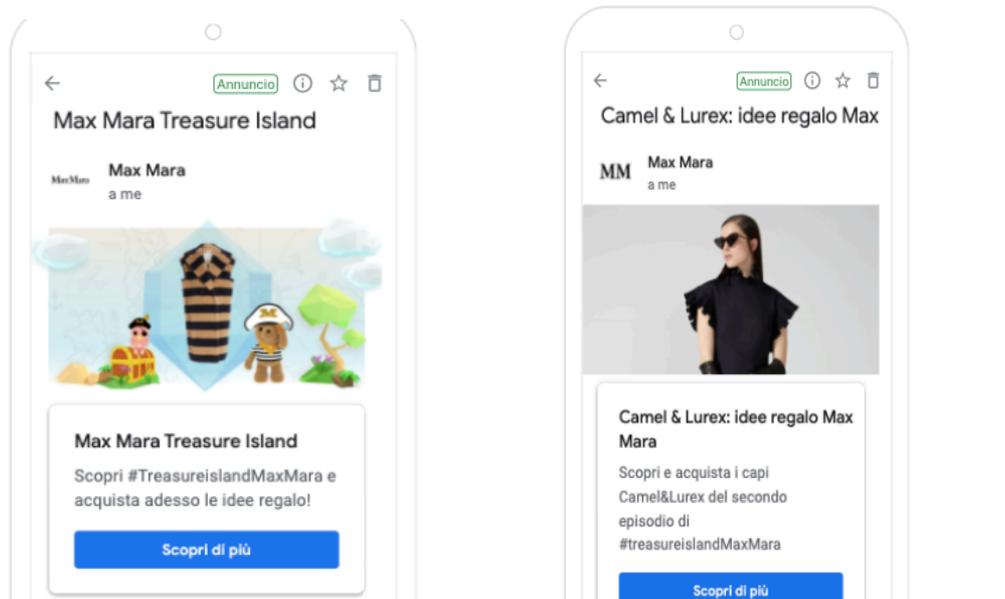
Scopri i nuovi modelli di Cappotti Max Mara: Cappotti lunghi e corti, Parka, Trench. Spedizioni e resi sono gratuiti.

SELZ · Eneide · Piroghe · Andorra

Fonte: Google

- Remarketing dinamico
- Discovery

Fig. 11: Preview Discovery Ads Max Mara



Fonte: Google

Tuttavia, Google non è l'unico motore di ricerca utilizzato, il team svolge attività anche su Bing, allo scopo di essere visibile, presente e fare protezione del brand su questo canale.

Le attività realizzate su Bing rappresentano circa il 3% del totale investimento e sono più limitate rispetto a quelle svolte su Google:

- Campagne search
- Campagne shopping

Il team realizza, inoltre, campagne di remarketing, i player utilizzati sono Criteo e Facebook / Instagram.

L'investimento Criteo<sup>31</sup> rappresenta il 10% - 15% del totale, Max Mara utilizza i banner pubblicitari come strumento di retargeting, coinvolgendo nuovamente i clienti che hanno precedentemente visitato il sito web al fine di stimolare la conversione.

I social network rappresentano l'ultimo canale nel quale vengono veicolate le campagne pubblicitarie del team performance, l'investimento social varia dal 8% al 12% rispetto al totale investimento e, al momento, si concentra su Facebook e Instagram.

Come descritto in precedenza i social network possono essere utilizzati sia con obiettivo di branding che con obiettivo di conversioni.

Il gruppo Max Mara ha una strategia social strutturata per intercettare il consumatore in ogni momento del funnel di acquisto.

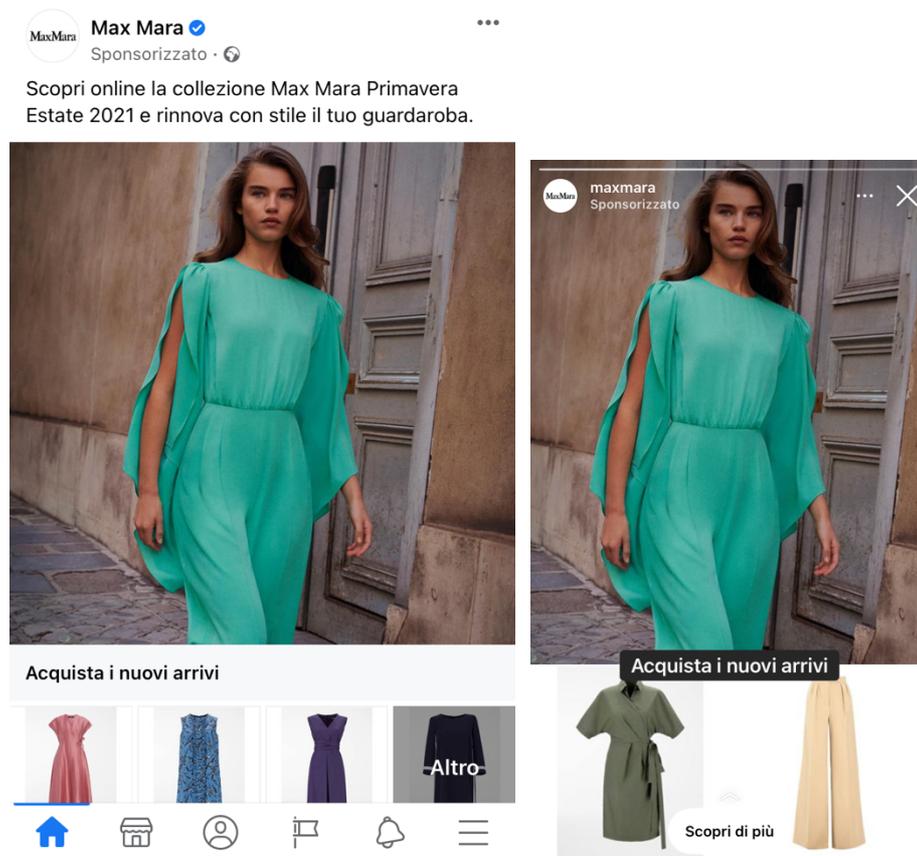
Questo strumento viene utilizzato dal team Performance principalmente con obiettivo remarketing.

Tuttavia, negli ultimi mesi, Max Mara sta adottando sempre più un'ottica full-funnel: il team Performance collabora con il team Branding in attività middle funnel, realizzando campagne volte all'acquisizione di nuovi lead e ad accrescere l'awareness del marchio.

---

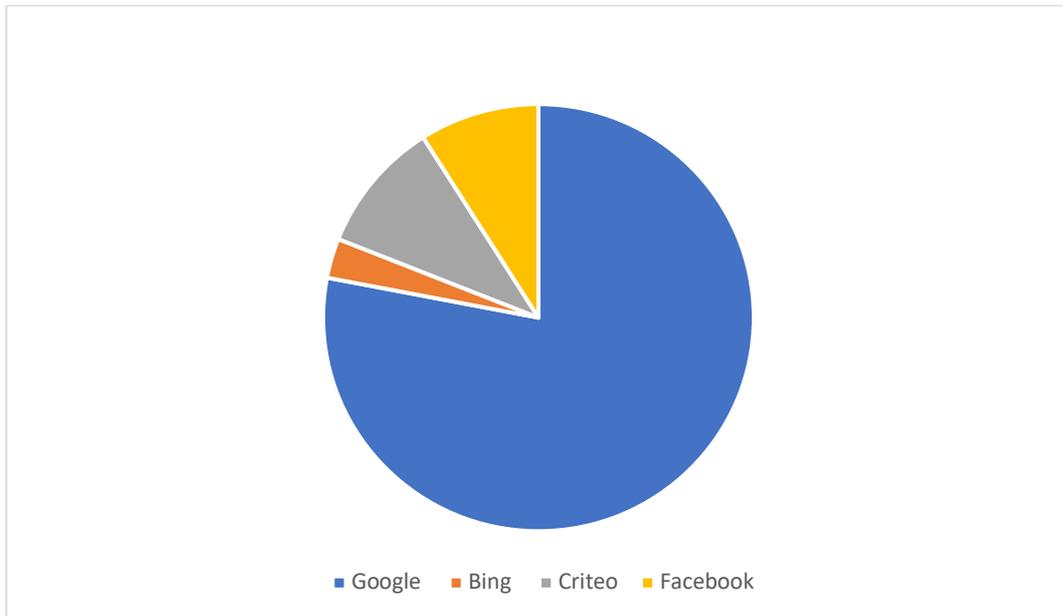
<sup>31</sup> Criteo è un'azienda francese di "retargeting" personalizzato su internet per mostrare pubblicità sul web personalizzata ai clienti che hanno precedentemente visitato il sito del brand.

Fig. 12: Campagne di remarketing su Facebook e Instagram Stories



Fonte: Facebook e Instagram

Grafico 11. Il media mix di Max Mara



Fonte: elaborazione personale

Il risultato della fase strategica solitamente consiste almeno in due documenti:

1. Una presentazione dell'approccio strategico di alto livello che rappresenti come le attività di performance si intersecano con le attività di branding.
2. Un piano d'azione specifico per la parte performance che rappresenti la suddivisione degli investimenti per mercato, mesi, media player, con un'ipotesi di ritorni in base alle metriche che guidano il business.

### ***Le keywords***

La selezione delle keyword rappresenta una fase importante del lavoro del team performance.

In base al budget disponibile viene deciso su quali keyword investire e per quali query di ricerca degli utenti comparire.

Le keyword vengono selezionate in base alla loro efficacia e redditività.

Gli intervistati sostengono che le attività performance si concentrano principalmente su keyword di brand in quanto vengono considerate le più importanti al fine di garantire la protezione del brand rispetto ai competitors.

A queste keyword vengono associate le campagne di brand puro exact, ovvero campagne che contengono la keyword di brand in corrispondenza esatta, ad esempio [max mara]; vengono, inoltre, aggiunte queste keywords alle campagne brand puro BMM, le campagne che contengono la keyword di brand con un tipo di corrispondenza generica, la sintassi utilizzata è +max mara.

Queste keywords sono le più remunerative per Max Mara.

In secondo luogo, vengono utilizzate keyword legate ai momenti commerciali (nuovi arrivi, saldi) e keyword legate alle categorie prodotti e a modelli di prodotto considerati “iconici”, ad esempio “max mara teddy coat”, “max mara cappotti”, “max mara nuovi arrivi”.

In terzo luogo, il brand Max Mara seleziona keyword generiche, che si collegano alle campagne di search No-brand, ad esempio “cappotti donna”. Queste campagne hanno l'obiettivo di far conoscere il marchio più che creare conversioni, per questo motivo sono molto importanti per aumentare il traffico.

Un aspetto negativo di questo tipo di campagne è che sono costose e con un basso ritorno sull'investimento.

Le keywords vengono aggiornate costantemente in base ai risultati ottenuti, lavorando nel corso del tempo anche sulle keyword in esclusione.

Le risposte fornite nelle interviste appaiono coerenti con le ricerche letterarie illustrate nel capitolo precedente, il processo di ricerca tramite parole chiave segue lo stesso ordine del funnel di acquisto.

Il team di performance marketing avendo come obiettivo primario le conversioni concentra l'investimento su parole chiave con un maggior tasso di conversione, quali quelle di brand e quelle di categoria.

Essendo, inoltre, Max Mara un brand con un alto grado di awareness le parole chiave a livello di brand rappresentano spesso l'ultimo step di ricerca da parte del consumatore finale.

### ***Gestione e controllo***

Le attività di gestione e controllo rappresentano una fase fondamentale del lavoro del team performance marketing.

L'approccio adottato da Max Mara è di tipo data-driven, infatti, su base giornaliera, settimanale e mensile, vengono monitorati i principali Key Performance Indicators (KPI) al fine di comprendere se le strategie adottate risultano efficaci o meno.

I KPI più utilizzati nelle attività di monitoraggio sono:

- Budget, viene monitorato il budget effettivamente speso a fronte del budget pianificato. È importante bilanciare lo speso delle campagne di advertising online al fine di investire il budget in modo efficiente,

sfruttando al massimo le opportunità di mercato. Infatti, il budget pianificato può essere modificato dinamicamente al fine di intercettare delle particolari esigenze di business.

- CPC, costo per click, rappresenta il costo effettivo di un click. Questo indicatore può essere analizzato a livello di mercato, a livello di campagna o anche a livello di parole chiave. Il costo per click viene influenzato dal livello di competizione, ad esempio nel mercato statunitense vengono registrati CPC più alti rispetto a quelli del mercato italiano.
- Traffico, rappresenta la quantità di sessioni sul sito web generate dalle campagne performance.
- Ordini, la quantità di transazioni e-commerce generate da utenti che hanno cliccato sulle campagne di advertising online.
- Conversion Rate, rappresenta il numero di visitatori che effettuano una conversione desiderata (nel team performance, una transazione) rispetto al totale dei visitatori.
- Revenue, il fatturato lordo resi e iva generato dalle campagne performance.
- AOV, *average order value* o scontrino medio, viene definito come il valore medio degli ordini.
- ROAS, *return on advertising spend*, rappresenta il KPI più importante per il team performance, è definito come il ritorno sulla spesa pubblicitaria ed è dato dal rapporto tra le revenue e il budget.

Una campagna viene considerata efficace quando il ROAS è compreso tra il 3 e 8. Se il valore è minore di 3, l'investimento non è efficace e bisognerà indagare sui possibili problemi: ad esempio il budget allocato potrebbe essere troppo elevato rispetto al potenziale di mercato, o le *keywords* selezionate potrebbero essere troppo costose o troppo generiche, oppure la strategia di offerta non consona alla campagna di riferimento.

Al contrario, un ROAS superiore a 8 indica che il budget investito non è sufficiente, infatti il mercato sarebbe in grado di assorbire un investimento maggiore.

Quotidianamente il team performance marketing si avvale della piattaforma Google Analytics per le attività di analisi, strategia e monitoraggio.

Ci sono anche altri strumenti, tra cui la Business Intelligence, che misura ciò che viene spedito e contabilizzato dai sistemi e a cui si può fare riferimento per analisi più incentrate sul business.

Nell'approccio data driven è importante utilizzare un modello di attribuzione solido e univoco. Un modello di attribuzione ben costruito rappresenta la regola o l'insieme di regole che determina il modo in cui il credito per vendite e conversioni viene assegnato ai punti di contatto nei percorsi di conversione<sup>32</sup>.

Il team performance svolge anche analisi di tipo qualitativo sui comportamenti degli utenti, in modo da individuare il pubblico di riferimento per le campagne pubblicitarie e veicolare i messaggi verso tale audience.

---

<sup>32</sup> <https://support.google.com/analytics/answer/1662518?hl=it>

### ***Relazione con le agenzie esterne***

Nella gestione e nel monitoraggio delle attività paid il team performance marketing collabora con diverse agenzie media esterne.

Il ruolo dell'agenzia media consiste nel fornire un supporto consulenziale e un supporto implementativo.

Le agenzie media collaborano con il team performance marketing nella definizione della strategia.

Max Mara mette a punto circa tre mesi prima dell'inizio della nuova stagione un brief da condividere con l'agenzia dove vengono esplicitati i budget a disposizione, gli obiettivi in termini di ROAS e di fatturato da raggiungere, le principali attività previste per la stagione di riferimento.

L'agenzia, in seguito all'analisi del brief, elabora una proposta strategica per il raggiungimento degli obiettivi. In questa fase si sviluppano:

- L'analisi della concorrenza: viene analizzato il contesto competitivo del mercato di riferimento e identificati rischi/opportunità
- Un'analisi del consumatore e definizione del target di comunicazione: viene analizzato il consumatore, sia attuale che potenziale, le caratteristiche socio-demografiche, gli interessi e le attitudini, la propensione al consumo, i media utilizzati.
- I media mix: vengono identificati i media e le attività pubblicitarie attraverso i quali raggiungere i consumatori più profittevoli e viene attribuita a ciascun media scelto una funzione specifica.

Definita la strategia, l'agenzia media presenterà le sue considerazioni, il team performance valuterà, dunque, la fattibilità delle proposte e gli eventuali cambiamenti da effettuare. Una volta approvata la strategia, l'agenzia elaborerà un piano budget stagionale.

A questo punto si dà avvio alla fase di supporto implementativo durante la quale l'agenzia, sulla base delle linee guida strategiche, procederà alla pianificazione.

Durante questa fase il team performance e l'agenzia lavoreranno in sinergia.

L'agenzia media, inoltre, supporta il team performance in tutte le attività quotidiane:

- Impostare i budget sulle varie piattaforme;
- Creare i testi degli annunci e inserirli in piattaforma in base alle varie esigenze commerciali;
- Rimuovere le keywords non pertinenti;
- Suggestire possibili miglioramenti delle strategie di offerta delle campagne.

Il team performance coordina e monitora le agenzie, e su base settimanale viene organizzata una call durante la quale vengono presentati i risultati delle performance e qualora necessario vengono effettuate modifiche al fine di migliorare la redditività delle campagne.

### ***L'impatto del Search Engine Advertising sulle vendite***

Le interviste effettuate hanno evidenziato l'importanza del Search Engine Advertising e le *best practices* di questa disciplina al fine di ottimizzare le attività e aumentare la redditività delle campagne.

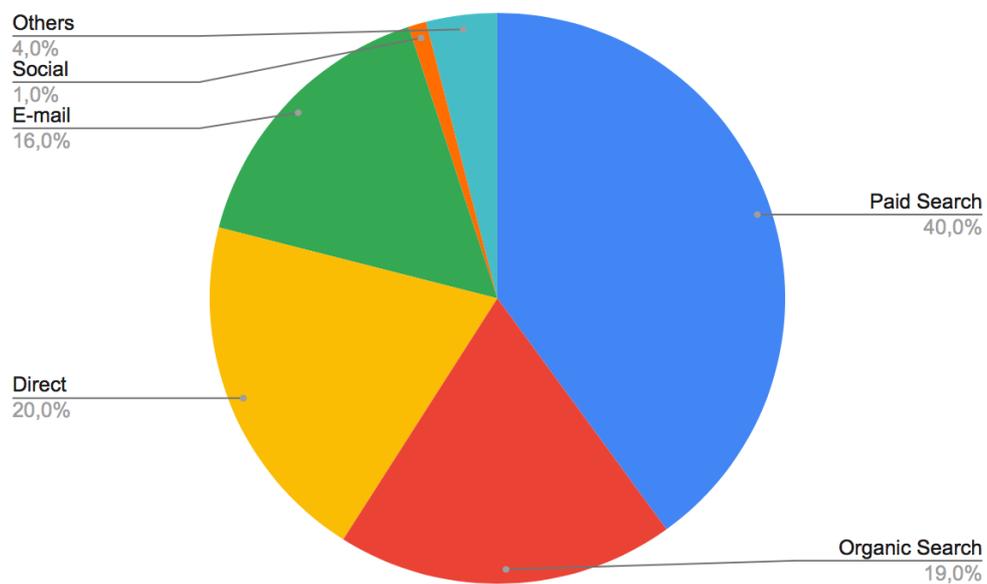
È emerso, inoltre, che il performance marketing, collocandosi nelle fase di conversione del funnel di acquisto ha un grande impatto sul fatturato totale dell'e-commerce.

Dalla fase di osservazione e dall'analisi dei dati emerge che le attività di Paid Search incidono sulle vendite totali dell'e-commerce per il 40%, rappresentando il primo canale in termini di incidenza percentuale (Grafico 12); seguono, in ordine, le attività di Direct Marketing, Organic Search, E-mail marketing, le altre attività e, infine, i social network.

Inoltre, il performance marketing rimane il primo canale anche in termini di traffico portato a sito, con una percentuale di incidenza pari al 30% (Grafico 13).

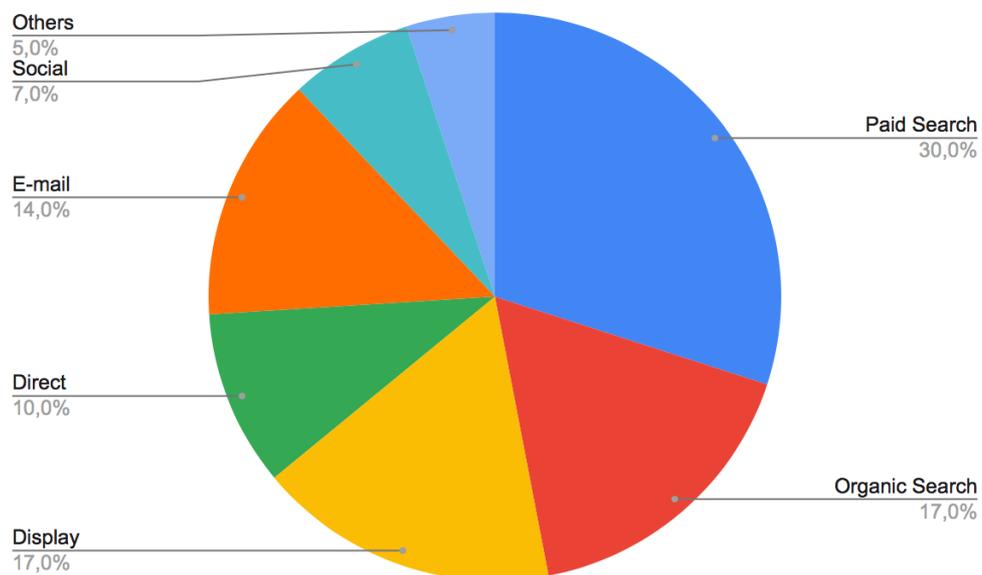
Attraverso l'analisi del caso studio abbiamo, dunque, evidenziato l'efficacia del Search Engine Advertising e l'impatto di queste attività sulle vendite nell'industria del Luxury Fashion.

Grafico 12. Percentuale di incidenza Paid Search su totale entrate e-commerce



Fonte: rielaborazione personale dati Google Analytics da novembre a giugno

Grafico 13. Percentuale di incidenza Paid Search su totale traffico e-commerce



Fonte: rielaborazione personale dati Google Analytics da novembre a giugno

### ***Le prospettive future del Search Engine Advertising: l'omnicanalità***

Gli intervistati sostengono che in un'ottica futura il search engine advertising diverrà uno strumento sempre più omnichannel, l'omnicanalità consiste nella capacità di un brand di tenere il contatto con il cliente nei diversi percorsi e mezzi di interazione.

Il segreto per migliorare tale pratica sta nella capacità dell'azienda di estrarre valore dai dati al fine di costruire un rapporto di fiducia con il consumatore e rendere la relazione sempre più fluida tra i canali fisici e i canali online.

Bisogna comprendere a pieno il customer journey attraverso l'online e l'offline al fine di coinvolgere i clienti omnichannel, solo in questo modo verrà raggiunto un vero vantaggio competitivo.

Infatti, secondo i dati analizzati, più della metà delle vendite offline viene influenzata in modo diretto o indiretto da un touchpoint digitale e, osservando il comportamento dei consumatori dell'omnicanales, è noto che questi spendono in media di più rispetto ai clienti di un solo canale.

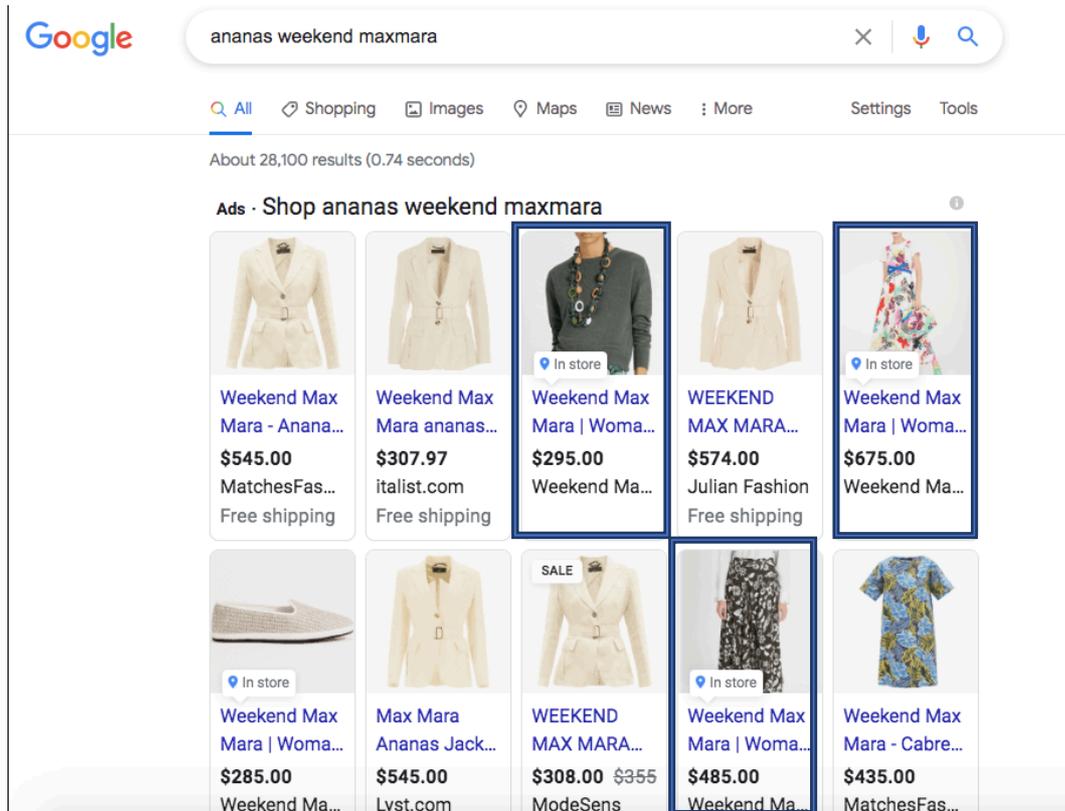
La transizione verso l'omnicanalità non è lineare e semplice, bisogna innanzitutto cambiare il mindset delle organizzazioni, Max Mara sta percorrendo questo percorso verso il nuovo paradigma, complice anche l'evento pandemico.

Osservando l'organizzazione emerge la volontà del Gruppo di evolvere verso l'omnicanalità, questa viene evidenziata dalle attività implementate nell'ultimo periodo, ad aprile 2021 sono state lanciate le campagne "Local Inventory Ads", anche dette "LIA".

Si tratta di un'evoluzione del mondo Google Shopping, che permette di guidare traffico ai negozi fisici.

Le LIA vengono visualizzate per le ricerche locali di prodotti e danno l'opportunità di raggiungere gli acquirenti locali mostrando loro i prodotti disponibili negli store. In seguito a query di ricerca dei consumatori, relative a prodotti presenti negli store, le Local Inventory Ads mostreranno un'etichetta con la dicitura "in store", in alternativa potrà essere visualizzata la distanza dal negozio.

Fig. 13: Campagne di remarketing su Facebook e Instagram Stories



Fonte: Google

Questa tipologia di campagne non presenta il rischio di cannibalizzazione tra vendite offline e online, in quanto viene mostrata soltanto ad una distanza di 50 km dagli store fisici.

Inoltre, i clienti non vengono soltanto guidati verso i negozi, infatti, nella landing page della campagna vengono mostrati anche i servizi offerti dal brand (ad esempio, il click and collect, o il reso gratuito).

I dati mostrano che le campagne locali portano traffico qualificato e conversioni anche online, con una conseguente crescita delle entrate omnichannel.

Durante la permanenza in azienda, ho avuto modo di assistere all'intero processo di implementazione del progetto LIA, questo si è suddiviso in diverse fasi:

- Nella prima fase è stato definito il periodo, budget, il mercato di riferimento e gli store coinvolti. Il test è stato avviato per due store del brand Weekend Max Mara, nel mercato statunitense, in quanto questa evolutiva non è ancora disponibile per il mercato italiano.
- Nella seconda fase è stato costruito un feed prodotti ibrido, il quale unisce l'inventario dei prodotti e-commerce e l'inventario prodotti dei negozi.
- Nella terza fase Google ha effettuato una verifica dell'inventario, è stata controllata la qualità dei dati forniti nel feed attraverso dei momenti di confronto con le store manager dei negozi.
- Nella quarta fase il team performance marketing ha creato le campagne Local Inventory Ads attraverso la piattaforma Google Ads.

Inizialmente, le campagne sono state localizzate negli Stati Uniti, successivamente è stato ristretto il raggio di azione a 100 km dagli store, al fine di rendere le attività più efficaci.

- La quinta fase è la fase di gestione e controllo, quotidianamente vengono monitorati i risultati raggiunti e effettuate delle modifiche al fine di ottimizzare le Local Inventory Ads. Il monitoraggio delle campagne avviene attraverso l'utilizzo della piattaforma Google Ads e Google Analytics.

Le Store Visits rappresentano il KPI più importante per questo tipo di campagna, infatti attraverso questa metrica i performance marketing

specialist possono comprendere come le inserzioni online influenzano il comportamento dei consumatori sia online sia offline e quali tipi di attività portano il maggior traffico verso i negozi.

Infatti, i rapporti analytics offrono diverse opportunità permettendo agli inserzionisti di vedere:

- Come cambiano le visite ai negozi nel tempo;
- Quali canali guidano il maggior numero di visite ai negozi;
- Le visite ai negozi in base alla posizione degli utenti.

Il monitoraggio delle campagne attraverso le Store Visits è molto importante in quanto permette agli specialist di adottare soluzioni data-driven.

Fig. 14: Un esempio di rapporto per negozio

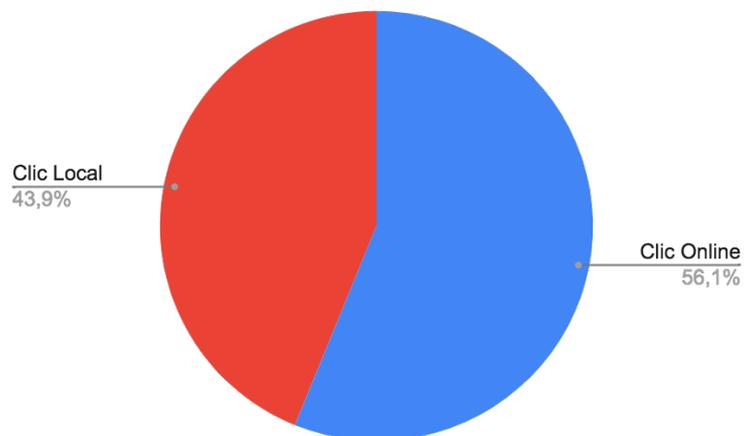
Punti vendita	Copertura locale (impressioni)	Clic per chiamata	Indicazioni stradali	Visite al sito web	↓ Visite in negozio
	21.906	2	1	4	0
	7.009	0	0	0	0

Fonte: rielaborazione personale

Tuttavia, le store visits non rappresentano l'unico KPI da prendere in considerazione, infatti i dati analizzati mostrano che sono stati raggiunti importanti risultati anche nelle altre metriche "locali", quali i clic, impression locali e CTR locale.

La percentuale di incidenza dei clic locali sui clic totali, dall'inizio dell'attività, è pari a circa il 44% (Grafico 11) a fronte di una media di incidenza di queste attività, fornita da Google, del 20% dei clic locali sui clic totali.

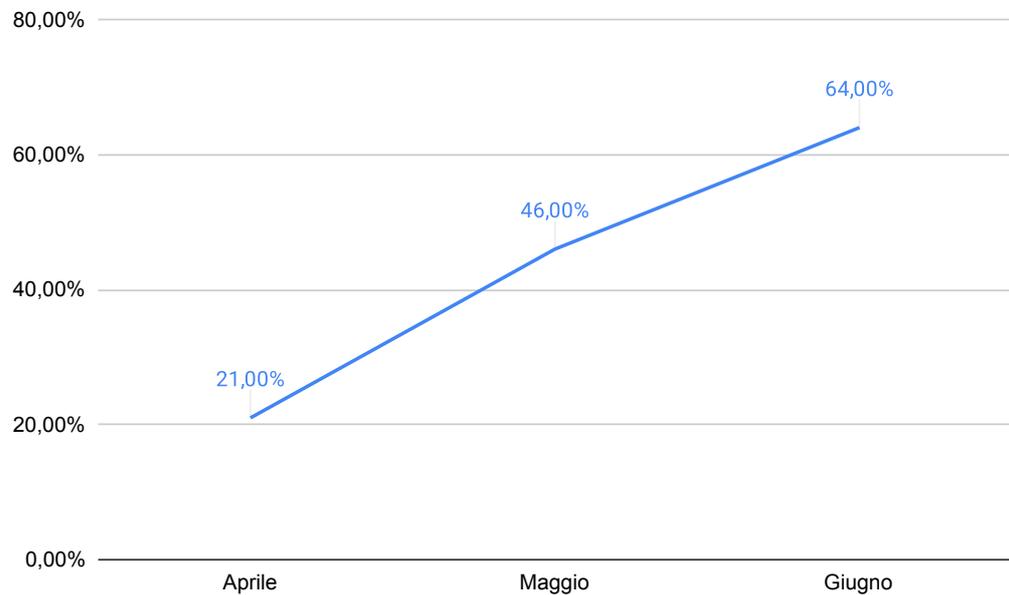
Grafico 14. Percentuale di incidenza clic locali e clic online su clic totali



Fonte: elaborazione personale

È importante, inoltre, sottolineare che la percentuale di incidenza sta crescendo nel corso del tempo (Grafico 12).

Grafico 15. La crescente percentuale di incidenza dei clic locali sui clic totali da aprile a giugno



Fonte: elaborazione personale

La ricerca dimostra che la transizione verso il canale omnichannel nel settore moda lusso è molto importante per le aziende del Luxury Fashion al fine di intercettare i nuovi modelli di consumo delle clienti, le quali sono sempre più influenzate da touchpoint digitali anche nei loro acquisti offline.

Le campagne Local Inventory Ads sono state attivate da pochi mesi, su un solo mercato e su due soli store, pertanto i risultati della ricerca su questo strumento appaiono limitati.

Tuttavia, possiamo evidenziare che i Key Performance Indicators dell'attività analizzati fin ora sono positivi e lo strumento preso in

considerazione è un buon esempio di come il Search Engine Advertising si stia muovendo in ottica omnicanale.

## Appendice

1. Descrivi la struttura organizzativa in cui lavori.
2. Com'è cambiata nel tempo?
3. Di cosa si occupa il team SEA?
4. Qual è il tuo ruolo all'interno del team SEA?
5. Come viene strutturato l'investimento?
6. Quali tipi di campagne vengono utilizzate?
7. Come scegliete le keywords delle campagne?
8. Qual è l'impatto delle attività SEA in termini di vendite?
9. Quali sono i KPI che prendete a riferimento per le vostre campagne?
10. Il COVID-19 come ha influenzato l'attività SEA?
11. Come vedi la SEA nel futuro? In che modo continuerà ad apportare valore alle organizzazioni?

## **Bibliografia**

Abou Nabout, N. (2015), "A novel approach for bidding on keywords in newly set-up search advertising campaigns", *European Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 5/6, pp. 668-691.

Ahn, Jong Bae. "A Study on Predicting Changes of Future Advertising Characteristics and Types after the Corona 19 Pandemic." *International Journal of Internet, Broadcasting and Communication* 12.4 (2020): 137-147.

Alex Jiyoung Kim, Sungha Jang, Hyun S. Shin, "How should retail advertisers manage multiple keywords in paid search advertising?", *Journal of Business Research*, Volume 130, 2021, Pages 539-551.

Altgamma Consensus 2019 update

Altgamma Consensus 2020 update

Ayanso, A., & Karimi, A. (2015). The moderating effects of keyword competition on the determinants of ad position in sponsored search advertising. *Decision Support Systems*, 70, 42-59.

Bain & Company, *Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall–Winter 2019* BCG, True Luxury Consumer Report, 2020.

Beatriz Plaza (2011) Google Analytics for measuring website performance, *Tourism Management*, Volume 32, Issue 3, Pages 477-481

Bilal Aslam, Heikki Karjaluoto, Digital advertising around paid spaces, E-advertising industry's revenue engine: A review and research agenda, *Telematics and Informatics*, Volume 34, Issue 8, 2017, Pages 1650-1662,

Boughton, S. Bartlett. "Search engine marketing." *Perspectives in business* 2.1 (2005): 29-33.

Branislav R. Tanasic (2017), *Development of Internet Advertising*, Vol 1 No 2 (2017): *Journal of Electronic Research and Application* (Published)  
Chaffey, D., & Patron, M. (2012).

From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 14(1), 30-45.

- Chandon, J. L., Laurent, G., & Valette-Florence, P. (2016). Pursuing the concept of luxury: Introduction to the JBR Special Issue on “Luxury Marketing from Tradition to Innovation”. *Journal of Business Research*, 69(1), 299-303.
- Chandra, A. (2009). Targeted advertising: The role of subscriber characteristics in media markets. *The Journal of Industrial Economics*, 57(1), 58-84.
- Chaudhary, S., & Sharma, R. (2018) *Digital Marketing Revolutionising Fashion Industry: The Synthesis of the theory and practice*.
- Competition & MKkts Auth., Online Platforms and Digital Advertising: Market Study Interem Report (2019) “CMA Report”.
- Coviello, Lorenzo and Gneezy, Uri and Goette, Lorenz F., A Large-Scale Field Experiment to Evaluate the Effectiveness of Paid Search Advertising (October 16, 2017). CESifo Working Paper Series No. 6684
- D'Arpizio C., Levato F., Prete F., Gault C., De Montgolfier J.(2021) “The Future of Luxury: Bouncing Back from Covid-19”, Bain & Company
- Dai, Daisy and Luca, Michael (2016) Effectiveness of Paid Search Advertising: Experimental Evidence, Harvard Business School NOM Unit Working Paper No. 17-025
- Dandan Qiao, Jin Zhang, Qiang Wei, Guoqing Chen, (2017) Finding competitive keywords from query logs to enhance search engine advertising, *Information & Management*, Volume 54, Issue 4, Pages 531-543
- Deloitte Global Powers of Luxury Goods, 2020
- E. Bayer, S. Srinivasan, E. J. Riedl, B. Skiera, *International Journal of Research in Marketing* 37 (2020) 789–804, The impact of online display advertising and paid search advertising relative to offline advertising on firm performance and firm value
- Esteve, A. (2017). The business of personal data: Google, Facebook, and privacy issues in the EU and the USA. *International Data Privacy Law*, 7(1), 36-47. EY, CDP, Luiss Business School, Settore Moda e Covid -19, Scenario, impatti e prospettive, 2020.
- Finding the Right Words: The Influence of Keyword Characteristics on Performance of Paid Search Campaigns, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 28, Pages 285-301

G. Gregori, F. Pascucci, "Il digital marketing come fattore competitivo; Verso un approccio integrato strumenti e strategia", 2019, Franco Angeli

Gaudenzi, B., Mola, L., & Rossignoli, C. (2021). Hitting or missing the target: Resources and capabilities for alternative e-commerce pathways in the fashion industry. *Industrial Marketing Management*, 93, 124-136.

Ghose, A., & Yang, S. (2009). An empirical analysis of search engine advertising: Sponsored search in electronic markets. *Management science*, 55(10), 1605-1622.

Guercini, S., Ranfagni, S., & Runfola, A. (2020). E-commerce internationalization for top luxury fashion brands: some emerging strategic issues. *Journal of Management Development*.

Guida Google Ads, 2021

Haans, H., Raassens, N. & van Hout, R. Search engine advertisements: The impact of advertising statements on click-through and conversion rates. *Mark Lett* 24, 151–163 (2013).

Huang, G. Q., de Koster, R., & Yu, Y. (2020). Online-to-offline ecommerce operations management (EOM).

Intesa Sanpaolo, *Economia e finanza dei distretti industriali*, 2017.

Isoraite, M. "Remarketing Features." *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)* 3.6 (2019): 48-51.

Istat, 2015, *Distretti Industriali e Sistemi Locali del Lavoro 2011*

Jacob Ader, Julien Boudet, Marc Brodherson, and Kelsey Robinson, *Mckinsey & Company* (2021) *Why every business needs a full-funnel marketing strategy*

Jafarzadeh, Hamed; Aurum, Aybüke; D'Ambra, John; and Ghapanchi, Amir Hossein Dr (2015) "A Systematic Review on Search Engine Advertising," *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems: Vol. 7: Iss. 3 , Article 2.*

Jansen, Jim and Schuster, Simone (2011) Bidding on the buying funnel for sponsored search and keyword advertising, Vol. 12, *Journal of Electronic Commerce Research*

Järvinen, J., & Karjaluoto, H (2015), The use of Web analytics for digital marketing performance measurement, *Industrial Marketing Management*

Joshi and R. Motwani, "Keyword Generation for Search Engine

Kavita Saxena, Surbhi Mittal (2019), —An Analytical Study of Digital Advertising Strategies and Measuring Their Effectiveness., *Int. J. of Trade and Commerce-IIARTC*, Vol. 8, No. 1, pp. 98-111

Kim, A. J., Jang, S., & Shin, H. S. (2019). How should retail advertisers manage multiple keywords in paid search advertising?. *Journal of Business Research*.

Kim, J. H. (2019). Imperative challenge for luxury brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Kireyev, P., Pauwels, K., & Gupta, S. (2016). Do display ads influence search? Attribution and dynamics in online advertising. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 475-490.

Ko, E., & Megehee, C. M. (2012). Fashion marketing of luxury brands: Recent research issues and contributions. *Journal of Business Research*, 65(10), 1395-1398.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2017) *Dal tradisional al digital Marketing 4.0*, Hoepli

Lorenzo-Romero, C., Andrés-Martínez, M. E., & Mondéjar-Jiménez, J. A. (2020). Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective. *Heliyon*, 6(6), e04198.

Lorenzo-Romero, Carlota, María-Encarnación Andrés-Martínez, and Juan-Antonio Mondéjar-Jiménez. "Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective." *Heliyon* 6.6 (2020): e04198.

Luh, C.-J., Yang, S.-A. and Huang, T.-L.D. (2016), "Estimating Google's search engine ranking function from a search engine optimization perspective", *Online Information Review*, Vol. 40 No. 2, pp. 239-255.

Luo, Xueming, and Pieter J. de Jong. "Does advertising spending really work? The intermediate role of analysts in the impact of advertising on firm value." *Journal of the Academy of Marketing Science* 40.4 (2012): 605-624.

M. Isoraite "Remarketing Features" Published in *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (ijtsrd)*, ISSN: 2456- 6470, Volume-3 | Issue-6, October 2019, pp.48-51

Mariano Méndez-Suárez, Abel Monfort (2020), The amplifying effect of branded queries on advertising in multi-channel retailing, *Journal of Business Research*, Volume 112,

Mohan, Geetha. "The role of retargeted advertisements in dealing with deflecting customers and its impact on the online buying process." *International Journal of Internet Marketing and Advertising* 14.4 (2020): 417-432.

Morton, Fiona M. Scott, and David C. Dinielli. "Roadmap for a digital advertising monopolization case against google." *Omidyar Network*, May (2020).

Nadia Abou Nabout, Bernd Skiera, Return on Quality Improvements in Search Engine Marketing, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 26, Issue 3, 2012, Pages 141-154.

Olbrich, R., & Schultz, C. D. (2014). Multichannel advertising: Does print advertising affect search engine advertising?, *European Journal of Marketing*.

Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). A new development in online marketing: Introducing digital inbound marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1).

Ozdamar Ertekin, Z., Sevil Oflac, B., & Serbetcioglu, C. (2020). Fashion consumption during economic crisis: Emerging practices and feelings of consumers. *Journal of Global Fashion Marketing*, 11(3), 270-288.

P. Kireyev, K. Pauwels, S. Gupta, *International Journal of Research in Marketing* 33 (2016) 475–490, Do display ads influence search? Attribution and dynamics in online advertising, Pages 254-260

Park, N. G. (2010). A Study on the Meaning and Strategy of Keyword Advertising Marketing. *The Journal of Distribution Science*, 8(3), 49-56.

Petkova, Iva. "Between high-tech and high-fashion: How E-Commerce fashion organizations gain moral and pragmatic legitimacy in the fashion field." *Poetics* 57 (2016): 55-69.

Ramsaran-Fowdar, R. R., & Fowdar, S. (2013). The implications of Facebook marketing for organizations. *Contemporary Management Research*, 9(1).

Reimers, V., Chao, C.-W. and Gorman, S. (2016), "Permission email marketing and its influence on online shopping", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 28 No. 2.

Ricciardi, Antonio. "I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive (Italian industrial districts: recent evolutionary trends)." *Sinergie Italian Journal of Management* 31.May-Aug (2013): 21-58.

S Chaudhary, R Sharma *Digital Marketing Revolutionising Fashion Industry: The Synthesis of the theory and practice*

S. Aiolfi, E. Sabbadin, (2019) Fashion and New Luxury Digital Disruption: The New Challenges of Fashion between Omnichannel and Traditional Retailing, *International Journal of Business and Management* 14(8):41

Saviolo S. (2018) Signature Experience: Art and science of customer engagement for fashion and Luxury Companies, BUP.

Schibrowsky, J.A., Peltier, J.W. and Nill, A. (2007), "The state of internet marketing research: A review of the literature and future research directions", *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 7/8, pp. 722-733.

Klapdor, S., Anderl, E. M., von Wangenheim, F., & Schumann, J. H. (2014). Finding the right words: The influence of keyword characteristics on performance of paid search campaigns. *Journal of Interactive Marketing*, 28(4), 285-301.

Yang, S., Lin, S., Carlson, J. R., & Ross Jr, W. T. (2016). Brand engagement on social media: will firms' social media efforts influence search engine advertising effectiveness?. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 526-557.

Simone Guercini, Pedro Mir Bernal & Catherine Prentice (2018) New marketing in fashion e-commerce, *Journal of Global Fashion Marketing*

Tanasic, B. R. (2017). DEVELOPMENT OF INTERNET ADVERTISING. *Journal of Electronic Research and Application*, 1(2).

Taneja, Girish and Vij, Sandeep, Dynamics of a Digital Advertising Campaign (January 5, 2019). *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*

The State of Fashion (2021), McKinsey and Company, p.40

The state of inbound marketing (2013), Hubspot fifth annual review of inbound marketing trends and tactics, Hubspot.

Viviana Alfonso Codruta Boar Jon Frost Leonardo Gambacorta Jing Li (2020) E-commerce in the pandemic and beyond: online appendix, Volume 70, 2015, Pages 42-59

Yang, K. Zhao, D. Zeng and Bernard Jim Jansen, "How Search Engine Advertising Affects Sales overTime: An Empirical Investigation", 2020

Youn, S. Y., Lee, J. E., & Ha-Brookshire, J. (2021). Fashion Consumers' Channel Switching Behavior During the COVID-19: Protection Motivation Theory in the

Extended Planned Behavior Framework. Clothing and Textiles Research Journal, 39(2), 139-156.

### **Sitografia**

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda-e-lusso-covid-duro-colpo-28percento-made-italy-pensa-alla-ripartenza-AD7dhIu>

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-global-powers-of-luxury-goods-2019---deloitte-italy---c.html>

<https://www.makeitlean.it/blog/funnel-acquisto-evoluzione>

<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/04/21/e-commerce-covid19-moda/>