



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

*Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management
Curriculum Marketing*

**L'EVOLUZIONE DEL MARKETING DIGITALE
MULTICANALE E LE NUOVE METRICHE: IL CASO
STUDIO MICROBISCOTTIFICIO FROLLA**

THE EVOLUTION OF MULTICHANNEL DIGITAL MARKETING AND
NEW METRICS: THE CASE STUDY OF MICROBISCOTTIFICIO FROLLA

Relatore: Chiar.mo
Prof. Scarponi Danilo

Tesi di Laurea di:
Curina Giulia

Anno Accademico 2023 – 2024

**A mamma e papà,
il mio faro in un mare in tempesta.**

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1. LA TRASFORMAZIONE DIGITALE, L’IMPATTO NEL MARKETING E NEI CONSUMATORI	8
1.1. LA TRASFORMAZIONE DIGITALE	8
1.1.1. <i>Un accenno ai Big Data</i>	17
1.2. IL DIGITAL MARKETING	29
1.2.1. <i>La segmentazione di mercato nello scenario digitale</i>	33
1.3. IL NUOVO VIAGGIO DEL CLIENTE.....	38
1.3.1. <i>Il customer journey digitale</i>	40
1.3.2. <i>La customer experience</i>	44
1.4. IL CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT).....	46
1.5. IL MARKETING 4.0	50
CAPITOLO 2. LE NUOVE METRICHE NELLA STRATEGIA DI MARKETING DIGITALE.....	53
2.1. IL CLIENTE AL CENTRO	53
2.2. L’APPROCCIO OMNISCANALE	55
2.2.1. <i>I touchpoint tra il digitale e il fisico</i>	63
2.3. LE METRICHE NELLE STRATEGIE DIGITALI: I LIMITI DELLE METRICHE TRADIZIONALI E L’EVOLUZIONE VERSO LE NUOVE METRICHE.....	65
2.3.1. <i>Le diverse piattaforme per il marketing digitale e le relative metriche..</i>	75
2.4. I KPI IN UNA STRATEGIA DI MARKETING DIGITALE.....	90
2.4.1. <i>Metriche di traffico o di esposizione</i>	92
2.4.2. <i>Metriche di coinvolgimento o interazione</i>	95
2.4.3. <i>Metriche di conversione</i>	98

2.4.4.	<i>Metriche di fedeltà e retention</i>	101
2.5	MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE	103
2.6	PRIVACY E NUOVA REGOLAMENTAZIONE	107
CAPITOLO 3. L'INNOVAZIONE DEI CRUSCOTTI AZIENDALI		110
3.1.	IL CRUSCOTTO TRADIZIONALE	110
3.2.	IL CRUSCOTTO GENERATIVO	121
3.2.1.	<i>Integrazione dell'AI generativa nella BI</i>	133
CAPITOLO 4. CASE STUDY: LE METRICHE NEL MARKETING DIGITALE DI FROLLA MICROBISCOTTIFICIO		143
4.1.	L'AZIENDA E LA PROPRIA STRATEGIA DI MARKETING	143
4.2.	LA RACCOLTA DEI DATI E GLI STRUMENTI UTILIZZATI	145
4.3.	IL NUOVO CRUSCOTTO AZIENDALE E LE IMPLICAZIONI INFORMATIVE.....	152
4.4.	CRITICITÀ ED OPPORTUNITÀ FUTURE.....	170
CONCLUSIONI.....		172
BIBLIOGRAFIA		176

Introduzione

Negli ultimi decenni, la trasformazione digitale ha ridefinito le dinamiche dei mercati globali, incidendo profondamente su come le imprese operano e interagiscono con i consumatori. Questo fenomeno rivoluzionato le strategie di marketing, spostando il focus dal tradizionale approccio analogico a una dimensione digitale, caratterizzata dall'uso dei Big Data, delle tecnologie di intelligenza artificiale e di soluzioni innovative per la gestione delle relazioni con i clienti.

Il crescente utilizzo di tecnologie digitali ha reso essenziale per le aziende comprendere e sfruttare le potenzialità di un approccio omnicanale, in cui il confine tra mondo fisico e digitale si dissolve. Questo scenario ha anche evidenziato i limiti delle metriche tradizionali, spingendo verso lo sviluppo di nuovi indicatori di performance in grado di misurare sia l'efficacia delle campagne, che il livello di engagement, la fedeltà dei clienti e l'efficienza della customer experience.

Con il presente lavoro si intende analizzare come la trasformazione digitale abbia cambiato il mondo del marketing e il comportamento dei consumatori, mettendo in luce l'importanza delle piattaforme digitali e delle nuove metriche nella definizione di strategie di successo.

L'analisi armonizza una revisione teorica dei principali contributi scientifici e applicativi con un approccio empirico, basato sullo studio del caso aziendale “Frolla Microbiscottificio”, al fine di fornire una visione completa dell'argomento.

Si analizza come gli strumenti avanzati di analisi dati, ad esempio i cruscotti generativi alimentati dall'Intelligenza Artificiale, possano facilitare le decisioni aziendali sempre più in ottica Data-Driven.

Infine, grazie al caso studio svolto presso l'azienda Frolla Microbiscottificio, piccola realtà marchigiana, si vuole mostrare come, attraverso l'utilizzo di un software specifico quale Microsoft Power BI, l'adozione di strumenti di business intelligence può generare un impatto tangibile sulla strategia di marketing.

Essendo un ambito applicativo ancora poco utilizzato nelle realtà aziendali, si vuole diffondere il più possibile il conveniente impiego di queste tecnologie di analisi dati evolute, utilizzabili ora anche dalle tante piccole realtà, grazie al loro costo contenuto e la relativa semplicità di adozione.

La presente tesi è articolata in quattro capitoli principali.

Il capitolo di apertura è volto ad esplorare i concetti chiave della trasformazione digitale e il suo impatto sul marketing e sul comportamento dei consumatori, analizzando temi come il customer journey digitale, il CRM e il marketing 4.0.

In seguito, il secondo capitolo, si concentra sull'approccio omnicanale, sempre più diffuso nelle nuove realtà aziendali digitali, e sull'evidenziare come questo approccio costringa ad aggiornare le metriche utilizzate dalle aziende stesse,

illustrando l'evoluzione dai tradizionali indicatori di performance verso quelli di nuova generazione.

Il terzo capitolo analizza il ruolo dei cruscotti aziendali generativi, evidenziando come l'intelligenza artificiale stia trasformando la creazione, la visualizzazione e l'interpretazione dei dati. In questo capitolo sono illustrati anche degli esempi concreti di come l'integrazione di Copilot all'interno di Power BI possa rendere semplice questa evoluzione.

Infine, l'ultimo capitolo è volto a presentare il caso studio di “Frolla Microbiscottificio”, con il fine di mostrare come una piccola realtà possa utilizzare al meglio i propri dati digitali attraverso la business intelligence per ottimizzare la propria strategia di marketing e affrontare in maniera più efficace le sfide del mercato.

CAPITOLO 1. LA TRASFORMAZIONE DIGITALE, L'IMPATTO NEL MARKETING E NEI CONSUMATORI

1.1. La trasformazione digitale

L'utilizzo di Internet, del world wide web, dei dati raccolti dalle piattaforme digitali, e la loro applicazione per migliorare l'operato delle aziende rappresenta una leva importante per le stesse, ma non è ancora una metodologia consolidata e diffusa. Le PMI o le imprese che operano in settori più tradizionali, ad esempio, possono incontrare innumerevoli barriere di tipo economico, infrastrutturale e culturale¹, come la mancanza di risorse, le competenze digitali limitate, la scarsa percezione del valore dei dati, che rallentano la piena adozione dell'utilizzo del digitale.

Tutto questo è alla base della così detta “*trasformazione digitale*” resa possibile dalle importanti innovazioni tecnologiche negli ultimi decenni.

Nel momento in cui si parla di trasformazione digitale, si fa riferimento ad un cambiamento profondo di fondamentale importanza per le imprese che vogliono rimanere competitive nel mercato internazionale. Il cambiamento che le stesse devono affrontare fa riferimento al modo di organizzare i processi, le persone e le

¹ OECD (Organization for Economic Co-operation and Development): Report su PMI e Digitalizzazione: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_a1689dc5-en.html

tecnologie al fine di generare valore². Questa trasformazione si associa alla necessità di dover soddisfare richieste di prodotti e servizi sempre più diversificate a fronte di consumatori sempre più esigenti ed informati.

Il successo della trasformazione digitale all'interno delle imprese è determinato dall'organizzazione stessa, che rappresenta il fattore principe di questo cambiamento.

La trasformazione digitale è avvenuta per differenti motivi. Anzitutto grazie a driver tecnologici, come Internet, il web, l'IoT (*Internet of Things*) e la conseguente rivoluzione mobile, ma anche grazie a driver culturali che fanno riferimento alle caratteristiche del nuovo consumatore, che ha acquisito maggior *empowerment*, ossia consapevolezza e potere decisionale.

Sono tre i principali processi della trasformazione digitale avvenuti negli anni:

- Digitizzazione: i dati utilizzati dalle aziende sono passati da analogici a digitali;
- Digitalizzazione: la tecnologia digitale inizia ad essere sfruttata per modificare i processi aziendali;
- Trasformazione digitale in sé e per sé: la tecnologia digitale si evolve fino ad essere applicata per innovare i modelli di business aziendali.

² J. Kääriäinen, O. Kuusisto, P. Pussinen, M. Saarela, L. Saari, K. Hänninen (2020), "Applying the positioning phase of the digital transformation model in practice for smes: Toward systematic development of digitalization".

In riferimento ai driver tecnologici che hanno stimolato questa trasformazione nell'agire delle imprese non si può non parlare di Internet, una rete telematica globale tramite la quale differenti nodi possono scambiarsi informazioni a prescindere dalla piattaforma tecnologica utilizzata, grazie all'impiego di un protocollo di rete universale.

Un secondo driver tecnologico di fondamentale importanza è il web, il quale negli anni ha subito differenti rivoluzioni. Si è iniziato a parlare di web 1.0 negli anni '90. Una prima configurazione di web prevedeva documenti statici con il solo scopo di fornire informazioni agli utenti. Con l'avvento del web 2.0, i documenti non sono più statici, possono essere creati e pubblicati da tutti gli utenti, in maniera partecipativa e collaborativa, inizia a diffondersi il concetto di *intelligenza collettiva*. Di recente si è iniziato a parlare di web 3.0, che secondo alcuni autori³ coinciderebbe con la diffusione dell'Internet of Things (IoT). Il termine IoT in un'accezione ampia, si riferisce ad “una rete di entità collegate tra loro tramite qualsiasi forma di sensore, consentendo a queste entità di essere individuate, identificate e perfino gestite” (Wakenshaw, 2017). Si può dedurre da questa definizione che anche gli oggetti fisici possono diventare “oggetti

³ **IBM** sottolinea che il Web 3.0 includerà tecnologie emergenti come l'IoT, che renderà il web onnipresente attraverso interfacce internet collegate a oggetti fisici, come elettrodomestici e dispositivi indossabili. <https://www.ibm.com/think/topics/blockchain-for-web-3>
101 Blockchains descrive l'IoT come una parte integrante del Web 3.0, evidenziando come la convergenza di queste due tecnologie dissolverà le barriere tra il mondo fisico e digitale, contribuendo alla creazione di un'infrastruttura aperta e intelligente.
<https://101blockchains.com/internet-of-things-and-web-3-0/>

intelligenti”, così definiti in quanto hanno la capacità di rilevare informazioni, di comunicarle e di modificare il loro comportamento in funzione delle informazioni ricevute.

L’IoT permette alle aziende di ottenere notevoli benefici:

- Acquisire informazioni approfondite su come i prodotti vengono utilizzati dai consumatori, rendendo l’azienda in grado di offrire prodotti e servizi innovativi e personalizzati;
- Ottenere risparmi di costo e maggior efficienza nell’intero processo produttivo;
- Ridisegnare i propri modelli di business orientati ai servizi, sulla base delle informazioni generate dagli oggetti intelligenti. Si può parlare in questo proposito di *servitization* cioè il processo di trasformazione della value proposition aziendale, da una logica incentrata sulla vendita del mero prodotto ad una logica incentrata sulla fornitura di un sistema integrato di prodotti e servizi in grado di soddisfare al meglio il cliente, che ad oggi non chiede più prestazioni ad elevata qualità, ma un’esperienza che sia positiva.

Un’ulteriore e grande rivoluzione tecnologica legata alla rete è stata *la rivoluzione mobile*, ovvero accedere alle risorse in condizioni di mobilità facendo ricorso a tecnologie wireless.

La rivoluzione digitale collegata alla rivoluzione mobile ha avuto un enorme impatto nella raccolta di informazioni e di dati provenienti dai clienti utili per il business aziendale.

La rivoluzione mobile è stata supportata da una serie di dispositivi fisici come lo smartphone ed il tablet, caratterizzati non solo dalla loro portabilità, ma anche da una crescente intelligenza tecnologica e accessibilità. Questi dispositivi, sempre più potenti, connessi e intuitivi, hanno reso possibile un'accelerazione senza precedenti nell'adozione della tecnologia mobile, ampliando le possibilità di interazione e raggiungendo un pubblico sempre più vasto e diversificato. Tutto questo reso possibile anche al supporto e alla diffusione delle connessioni senza fili (wireless).

L'evoluzione tecnologica dello smartphone si è sviluppata di pari passo con un'evoluzione delle funzionalità, ad esempio alla funzione di base del telefono, ovvero quella di effettuare o ricevere chiamate, si sono aggiunte ulteriori funzioni come quella della messaggistica, quella di agenda (attraverso la memorizzazione di impegni attraverso una data specifica), quella di impostare sveglie, quella di inviare e-mail, quella di poter creare file multimediali (come foto o video) e anche quella di browsing, ovvero la possibilità di navigare in internet attraverso questi dispositivi mobili. Stesse implicazioni valgono per il tablet, che è diventato sempre più uno strumento di intermezzo tra smartphone e computer, grazie alle sue dimensioni maggiori e alle prestazioni avanzate.

Attualmente, lo smartphone è il device mobile più utilizzato al mondo. Secondo il report "Digital 2023 Global Overview", si stima che oltre 5,4 miliardi di persone possiedano uno smartphone, rappresentando circa il 68%⁴ della popolazione globale. Per quanto riguarda il tablet non si hanno dati precisi sul possesso, sebbene più limitato, continua a registrare una presenza significativa di utenti attivi nel mondo. La portabilità resta una caratteristica chiave dello smartphone, ma altri fattori hanno contribuito al suo successo. Rispetto ai primi modelli, gli smartphone moderni sono dotati di schermi più grandi e ad alta risoluzione, rendendoli ideali per la fruizione di contenuti multimediali. Questo anche grazie allo sviluppo di reti di connessione wireless, ovvero la possibilità di navigare in Internet senza la necessità di essere attaccati ad una presa. Questo ha fatto sì che il consumatore può essere connesso costantemente, in ogni luogo ed in ogni momento, con il resto del mondo, e quindi, costantemente con l'azienda. Inoltre, il miglioramento delle fotocamere, ormai capaci di competere con dispositivi professionali, ha rivoluzionato la creazione e la condivisione di immagini e video, alimentando il successo di piattaforme social come Instagram e TikTok. Ulteriore passo avanti è stato l'integrazione di funzionalità avanzate come i sistemi di pagamento mobile (ad esempio Apple Pay e Google Pay), che

⁴ <https://wearesocial.com/it/blog/2023/01/digital-2023-i-dati-globali/#:~:text=Digital%202023%3A%20i%20principali%20highlights&text=Poco%20più%20del%2057%25%20della,al%2068%25%20della%20popolazione%20mondiale>.

hanno trasformato lo smartphone in uno strumento indispensabile per le transazioni quotidiane. Queste innovazioni, unite all'accessibilità crescente nei paesi sviluppati e in via di sviluppo, hanno reso lo smartphone un compagno imprescindibile nella vita moderna.

Prendendo a riferimento i driver culturali, elemento importante da dover prendere in considerazione è il nuovo consumatore, che è sempre più informato, connesso e attivo⁵. Queste caratteristiche sono strettamente connesse al concetto di *empowerment* del consumatore, ovvero, l'acquisizione di un maggior potere da parte del consumatore stesso. Nell'economia tradizionale, infatti, il consumatore si trovava in una condizione di inferiorità rispetto all'impresa in quanto le fonti informative principali derivavano proprio dall'impresa stessa, e perciò il

⁵ Diversi autori riflettono nel ruolo sempre più attivo, informato e connesso del nuovo cliente digitale:

KPMG, evidenzia come i consumatori moderni siano meglio informati e connessi rispetto al passato, con aspettative sempre più elevate in termini di esperienze personalizzate e di qualità. KPMG parla di un consumatore “più esigente e informato che mai”, segnalando la necessità di modelli aziendali integrati e flessibili per soddisfare tali aspettative. <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2023/introduction-to-connected-enterprise.pdf>

McKinsey approfondisce come la pandemia abbia accelerato la digitalizzazione, portando i consumatori a preferire i canali digitali per la loro comodità e accessibilità. Questo ha reso il consumatore post-pandemia ancor più attivo e connesso, guidando la necessità di innovazioni continue da parte delle aziende per mantenere il coinvolgimento digitale.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/whats-next-for-digital-consumers>

Harvard Business School, sottolinea come la trasparenza e la facilità di accesso ai dati rendano i consumatori digitali più consapevoli e proattivi, forzando le aziende a ripensare il modo in cui interagiscono e creano valore per il cliente. <https://hbswk.hbs.edu/item/leading-in-the-digital-era-where-can-digital-transformation-take-you>

consumatore aveva minori capacità di accesso alle informazioni generali sull'impresa, sul brand e sui prezzi; inoltre, il consumatore aveva anche minori occasioni di aggregazione rispetto a quelle che oggi si creano in rete.

Ad oggi, grazie alla connettività a basso prezzo⁶, il consumatore può in modo autonomo, tramite social network, o semplicemente tramite la ricerca su Internet, informarsi e aggregarsi con altri individui, per questo ha acquisito potere.

In sostanza la trasformazione digitale è un cambiamento che le realtà aziendali, sia grandi imprese che PMI, dovrebbero essere in grado di gestire per rimanere competitive sul mercato di riferimento. Le imprese dovrebbero ridefinire la propria strategia digitale, in maniera chiara ed efficace, condividendola con tutto il personale aziendale coinvolto. Dovrebbero, inoltre, interagire con sistemi di Information Technology⁷ (IT) lungo tutta la catena del valore, ponendo particolare attenzione all'analisi dei dati al fine di estrarre informazioni e conoscenza.

L'impatto delle tecnologie digitali sull'impresa può far riferimento a tre variabili chiave:

⁶ Sebbene i progressi nella connettività siano stati significativi, permangono importanti disparità globali. Secondo il rapporto dell'International Telecommunication Union (ITU) del 2023, il 66% della popolazione mondiale ha accesso a Internet, ma circa 2,7 miliardi di persone restano offline, prevalentemente in aree rurali e nei paesi meno sviluppati. Tuttavia, le iniziative globali per ampliare l'accesso alla banda larga, come la diffusione delle reti 5G e dei satelliti a bassa orbita, stanno progressivamente riducendo questi ritardi e accelerando l'inclusione digitale.

⁷ L'Information Technology (IT) è una tecnologia eterogenea e flessibile, che ha in azienda un duplice ruolo: di automazione dei processi e di gestione delle informazioni.

1. L'impatto nell'offerta, il prodotto o servizio diventa completamente digitale, o grazie alle tecnologie digitali le sue funzionalità vengono estese con delle nuove, o non risente dell'impatto tecnologico rimanendo fisico;
2. L'impatto nel processo di acquisto, l'approvvigionamento può avvenire virtualmente, o parzialmente online, o rimane fisico;
3. L'impatto nella modalità di consegna, la ricezione del prodotto o servizio acquistato avviene online, o in maniera ibrida, ovvero sia online che fisico, o rimane integralmente fisico.

1.1.1. Un accenno ai Big Data

Nel contesto della trasformazione digitale si colloca il fenomeno dei Big Data e la collegata Big Data Analytics.

Per descrivere i Big Data in modo preciso e conciso spesso ci si riferisce alle così dette “5V” dei Big Data:

- Volume, è la caratteristica che riguarda la quantità di dati generata da umani o da macchine, provenienti da differenti fonti, come dispositivi IoT, siti web o social media, che continua a crescere in modo esponenziale;
- Velocità, ovvero la rapidità con cui questi dati sono prodotti e raccolti che è estremamente elevata;
- Varietà, fa riferimento all’eterogeneità dei dati generati. Essi possono far riferimento a dati strutturati (come dati finanziari o temporali, ad esempio estratto conto bancari, o registri temporali: data, ora e importo); dati non strutturati (come file audio, video, customer service) o dati semi-strutturati (ovvero dati non completamente ordinari, che si discostano dalla struttura dei dati standard, come tweet, e-mail, immagini);
- Veridicità, si riferisce all’affidabilità del dato, alla qualità e all’integrità;

- Valore, attiene alla possibilità di estrarre informazioni dai dati volte a supportare decisioni che concorrono alla creazione di vantaggio competitivo aziendale.

Le prime “3V” (Volume, Velocità, Varietà) dei Big Data sono state introdotte da Doug Laney⁸ nel 2001, per poter descrivere la crescente complessità nella gestione dei dati. Le altre “2V” (Veridicità e Valore) sono state introdotte da vari esperti e data scientist nel tempo, integrate per sottolineare l’importanza della qualità dei dati e del valore pratico che se ne può ricavare.

Da diversi esperti è stata proposta anche una sesta V dei Big Data, Variabilità, parametro strettamente collegato alla Varietà. Essa si riferisce alla rapidità con cui i dati cambiano nel tempo, visto aggiornamenti in tempo reale, che rappresentano una sfida significativa nella loro gestione. La variabilità implica non solo la fluttuazione dei dati provenienti da fonti diverse, ma anche la necessità di adattarsi continuamente a dati dinamici per garantire che le informazioni siano sempre aggiornate e rilevanti.

⁸ Doug Laney è un consulente e ricercatore specializzato in strategie per dati, analytics e intelligenza artificiale. Il suo lavoro si concentra sull'aiutare le organizzazioni a generare un maggiore valore dai loro asset di dati. È noto per aver introdotto nel 2001 il concetto delle “3V” dei Big Data.

Più di recente, nel 2014, Kirk Borne⁹ (data scientist), ha proposto il modello delle “10V” dei Big Data, aggiungendo, oltre ad una ripetizione della V di Valore, anche:

- Venue, in riferimento ai diversi sistemi o piattaforme in cui i dati vengono archiviati;
- Vocabolario, in riferimento alla necessità di condividere la terminologia e la semantica per descrivere e definire i modelli e le strutture dati;
- Vaghezza, enfatizzando la difficoltà di definire con precisione i dati.

Nel tempo sono state definite ulteriori quattro V dei Big Data da esperti di settore e ricercatori in modo tale da rendere il più chiaro possibile la gestione dei dati stessi:

- Volatilità, in quanto il valore stesso dei dati cambia repentinamente poiché ciclicamente vengono riprodotti nuovi dati;
- Visualizzazione, ovvero l'importanza della rappresentazione delle grandi quantità dei dati al fine di renderli più comprensibili ed esplorabili;
- Viralità, in riferimento alla velocità con cui i dati vengono trasmessi/diffusi e ricevuti per il loro utilizzo;

⁹https://www.researchgate.net/publication/375631986_Twenty_V%27s_A_New_Dimensions_Towards_Bigdata_Analytics

- Viscosità, in riferimento alla discrepanza temporale tra l'evento reale e la sua descrizione.

Le V dei Big Data offrono un'ampia descrizione degli stessi, utile per i professionisti di settore per poter gestire i dati efficientemente.

L'aumento dell'utilizzo dei canali online, e la messa in atto di un approccio di marketing omnicanale¹⁰ hanno comportato un aumento della mole di dati a disposizione dei marketers ma anche di ulteriori figure aziendali. Inoltre, è diventato possibile monitorare in tempo reale l'utilizzo di contenuti da parte dei consumatori e la ricerca di insight riferiti all'utilizzo dei prodotti e del brand.

Tuttavia, ancora poche aziende sfruttano appieno i Big Data¹¹, in quanto l'implementazione di queste tecnologie presenta per le aziende diverse sfide¹²:

¹⁰ L'approccio omnicanale consente di integrare l'esperienza online con il mondo reale, in modo coerente attraverso tutti i canali, per maggiori dettagli si veda cap.2 paragrafo 2.2

¹¹ Secondo l'Osservatorio Big Data & Business Analytics del Politecnico di Milano, nel 2024 il mercato italiano dei Big Data ha raggiunto un valore di 3,42 miliardi di euro, con una crescita del 20% rispetto all'anno precedente. Tuttavia, il 75% di questi investimenti proviene dalle grandi imprese, mentre le PMI rappresentano una quota significativamente inferiore. Inoltre, solo il 23% delle grandi organizzazioni ha raggiunto un livello avanzato nella capacità di valorizzare i dati, evidenziando che c'è ancora molto margine di miglioramento nell'adozione e nell'utilizzo efficace dei Big Data nel contesto aziendale italiano.

¹² Diversi studi supportano queste problematiche. Secondo un articolo di Manyika et al. (2011), le difficoltà nel gestire i Big Data derivano principalmente dalle risorse limitate e dalla mancanza di competenze qualificate nelle PMI (McKinsey Global Institute, 2011). Inoltre, un report del 2020 di Gartner sottolinea come le aziende che affrontano problemi legati alla qualità dei dati possano vedere ridotti i ritorni sugli investimenti in Big Data (Gartner, 2020). Anche un articolo del MIT Sloan Management, "The Analytics Mandate" evidenzia l'importanza delle risorse umane con le giuste competenze e l'elevata sfida organizzativa nell'approccio ai big data Kiron, D., Prentice, P., & Ferguson, R. (2015).

- Costi elevati da supportare a fronte di risorse spesso limitate o di poca sponsorship nell'investire in questa tecnologia: la raccolta, l'archiviazione e l'analisi dei Big Data richiedono infrastrutture tecnologiche avanzate e costose. Molte PMI non dispongono di un budget adeguato o non hanno le competenze necessarie per poter implementare queste soluzioni efficacemente.
- La necessità di avere risorse umane con competenze adeguate, l'adozione dei Big Data richiede sempre più personale qualificato, come la figura del data scientist. Questo limite rende difficile per molte aziende mantenere capacità analitiche avanzate¹³.
- La qualità dei dati, in quanto i dati sono costantemente prodotti e raccolti, e la velocità con cui sono prodotti comporta difficoltà ad ordinarli, inoltre, spesso i dati che vengono prodotti sono dati incompleti o di scarsa qualità che inficiano il valore informativo.
- Sfida organizzativa, adottare un approccio basato sui dati richiede un cambiamento nelle pratiche aziendali, che può incontrare delle resistenze interne.

¹³ Tuttavia, molte PMI, che non dispongono delle risorse interne necessarie, potrebbero rivolgersi a consulenti esterni specializzati che fungono da facilitatori nell'adozione dei Big Data. Questi consulenti offrono competenze e soluzioni personalizzate, aiutando le aziende a superare le difficoltà legate alla mancanza di personale qualificato e permettendo loro di implementare tecnologie avanzate senza dover investire direttamente in figure professionali a tempo pieno. In questo modo, le PMI possono accedere a competenze strategiche senza compromettere la sostenibilità economica.

Una volta superate tutte le sfide richieste¹⁴ per adottare un approccio basato sui dati, le imprese sviluppano una concezione del dato come una risorsa dell'impresa che lo produce e che lo utilizza (Kambatla et al., 2014). Perciò, le organizzazioni saranno sempre più improntate a fondare le decisioni, le strategie e le azioni future sull'analisi e l'interpretazione dei dati di cui le organizzazioni stesse dispongono. L'utilizzo dei Big Data dà il via ad un approccio al mercato sempre più *Data Driven*, ovvero, un approccio guidato dai dati, che riesce ad integrare i principi del marketing tradizionale con quelli del marketing digitale e con le tecnologie di analisi dei dati. L'approccio guidato dai dati ha lo scopo di massimizzare l'impatto delle attività di marketing sulle performance aziendali, utilizzando strategicamente la raccolta e l'analisi dei dati per cambiare il modo di condurre ricerche di marketing e supportare il marketing manager nel processo di Decision Making.

¹⁴ Per superare le sfide legate all'adozione di un approccio basato sui dati, le imprese possono fare affidamento su vari fattori che facilitano la transizione. Alcuni di questi includono:

- Investimenti in formazione e sviluppo delle competenze;
- Adozione di tecnologie scalabili e a basso costo;
- Supporto della leadership aziendale;
- Collaborazione interfunzionale, ovvero tra differenti dipartimenti aziendali;
- Miglioramento continuo e feedback;
- Governance dei dati.

L'utilizzo stesso dei Big Data può diventare fonte di vantaggio competitivo per le organizzazioni che ne usufruiscono. I dati, infatti, costituiscono l'elemento di base che portano all'elaborazione dell'informazione e della successiva conoscenza. Ciononostante, sviluppare le strategie basandosi esclusivamente sull'analisi dei Big Data potrebbe essere fuorviante è perciò necessario tenere in considerazione anche gli *small data*, in grado di offrire informazioni di tipo qualitativo volte ad attivare processi decisionali ed azioni concrete in modo più immediato, sono solitamente dati che possono risultare da campionamenti o metodologie statistiche messe in atto per trovare risposte a problemi specifici. Possono provenire da semplici *post* pubblicati o *like* a notizie di interesse (Lindstrom e Heath, 2016). Gli *small data* sono caratterizzati da peculiarità diametralmente opposte ai Big Data, hanno dimensioni contenute, sono raccolti in modo non continuativo, con una varietà scarsa, e in genere sono creati in risposta ad esigenze specifiche, inoltre, la facilità di accesso a questi dati è estrema, in quanto non hanno bisogno di specifiche tecnologie. Infine, la loro analisi non ha bisogno di infrastrutture costose o di capacità computazionale elevate, come nel caso dei Big Data. Questo li rende estremamente utili per le PMI, che non dispongono delle risorse necessarie per elaborare grandi volumi di dati ma che desiderano comunque prendere decisioni basate su dati concreti. Gli *small data* sono particolarmente efficaci per le aziende che cercano di comprendere il comportamento del consumatore a livello micro, poiché

raccolgono informazioni specifiche e contestualizzate che possono fare la differenza nel migliorare l'esperienza cliente, affinare i processi di marketing e ottenere risposte immediate a questioni concrete.

Ulteriormente, si dovrebbero tenere in considerazione anche gli *smart data*, dati definiti intelligenti, che sono il risultato dell'unione dei Big Data con l'Intelligenza Artificiale (AI)¹⁵ applicata a scopi di business (McKinsey, 2018). Il loro utilizzo comporta una maggiore efficacia dei dati nel supportare le decisioni dei manager e dei professionisti.

I Big Data, si riferiscono non solo a grandi quantità di dati, ma anche ad una trasformazione riferita al processo di raccolta e di gestione dei dati e delle tecnologie a supporto dei dati stessi.

Per poter sfruttare in modo efficiente i Big Data ci si riferisce alla Big Data Analytics, espressione con cui si esprime l'insieme dei processi che permettono di compiere la transizione dei dati alla conoscenza immediatamente trasformabile in azioni a favore dell'impresa (Bumblauskas et al., 2017). La Big Data Analytics orienta l'organizzazione verso una diversa cultura del dato e della conoscenza; perciò, è bene che coinvolga l'intera organizzazione (Bumblauskas et al., 2017).

¹⁵ Intelligenza Artificiale, in inglese Artificial Intelligence (AI) è un termine che fa riferimento alla capacità di un sistema di interpretare correttamente i dati esterni, di apprendere dagli stessi, e utilizzarli per raggiungere obiettivi e compiti specifici attraverso un adattamento flessibile (Kaplan e Haenlein, 2019). L'intelligenza artificiale utilizza informazioni ottenute tramite IoT o altre fonti di Big Data.

La Big Data Analytics fornisce ai manager una conoscenza più precisa in merito all'andamento dell'impresa stessa, consentendogli di migliorare i processi decisionali, necessari a migliorare la competitività aziendale (Bumblauskas et al., 2017). Tutto ciò, grazie all'acquisizione dei dati, alla loro pulizia e classificazione, all'integrazione, all'analisi predittiva e all'interpretazione che permette di intraprendere azioni mirate al proprio business aziendale. Le Big Data Analytics consentono di raggiungere quattro differenti obiettivi conoscitivi (Mandelli, 2017):

- Descrittivi, permettono di sintetizzare e comprendere i dati storici, per capire al meglio un fenomeno di interesse, mettendo in chiaro le performance passate;
- Diagnostici, determinano le relazioni e le cause sottostanti ad un fenomeno o un evento anomalo, permettendo lo sviluppo di ipotesi, per identificare correlazioni o nessi causali;
- Predittivi, consentono di prevedere eventi futuri, come opportunità o rischi;
- Prescrittivi, suggeriscono raccomandazioni o soluzioni per azioni/problemi futuri. Consente di individuare la miglior linea di azione per raggiungere determinati obiettivi.

Secondo alcuni autori (Wang e Alexander, 2015; Choi et al., 2017; Thompson, 2019; McKinsey, 2015) l'adozione della Big Data Analytics consente di ottenere differenti vantaggi aziendali, tra cui:

- Migliorare l'efficienza operativa, attraverso processi aziendali più trasparenti, grazie ai dati che consentono maggior comprensione di lettura da parte della direzione aziendale, quest'ultima sarà facilitata nel trovare criticità altrimenti non individuabili.
- Facilitare le esperienze di acquisto dei clienti, grazie ad una segmentazione e targeting più accurate, si migliorerebbe l'interazione con il cliente e questo potrebbe comportare una maggior fedeltà del cliente.
- Modificare i modelli di business aziendali, l'utilizzo dei dati potrebbe consentire all'azienda di innovare la propria offerta o di raggiungere nicchie di mercato prima non raggiungibili (Mandelli, 2017).

I Big Data diventano sempre più complessi da gestire, per questo l'utilizzo dei Big Data è sempre più connesso all'Intelligenza Artificiale. Grazie all'integrazione di queste due tecnologie nasce una tecnica essenziale che fa riferimento al *machine learning*¹⁶, che consente ai sistemi informatici basati sull'AI di poter apprendere in maniera automatica dai dati, identificando modelli, schemi e decisioni.

¹⁶ La tecnica del machine learning è una parte essenziale dell'AI, sono infatti metodi di apprendimento automatico attraverso i quali i computer sono in grado di identificare schemi di dati. Definita come la scienza che permette ai computer di agire senza essere esplicitamente programmati (Lee, 1995)

La tecnica del machine learning è composta da due fasi che compongono a loro volta il processo di conoscenza: la fase di raccolta dati e la fase di analisi predittiva.

La **fase di raccolta dati** è il primo step in un progetto di machine learning, poiché la qualità e la quantità dei dati influiscono direttamente sulla qualità dei modelli predittivi. Questa fase si compone di differenti attività, come: l'identificazione delle fonti di dati, la pulizia e una prima elaborazione dei dati (i dati grezzi spesso contengono rumore, valori mancanti o formati inconsistenti che devono essere corretti, poiché errori o informazioni ridondanti possono portare a risultati imprecisi); selezione e trasformazione delle caratteristiche.

La seconda **fase**, relativa all'**analisi predittiva** è orientata all'uso dei dati raccolti per costruire modelli capaci di prevedere eventi futuri o identificare pattern di comportamento. Si compone a sua volta di sotto-processi: la costruzione del modello; la validazione e ottimizzazione del modello; infine, l'implementazione del modello e il monitoraggio delle performance.

Per concludere, i Big Data e le Big Data Analytics consentono all'azienda di poter ottenere ed elaborare basi informative più robuste per assumere delle decisioni più consapevoli utilizzando un approccio sempre più Data Driven.

È utile ricordare che l'utilizzo stesso dei Big Data e delle Big Data Analytics può comportare delle criticità. La criticità principale che un'impresa è più nello

specifico un marketer deve affrontare è la necessità di saper fronteggiare e valutare la qualità e la quantità dei dati raccolti; il marketer dovrebbe anche prendere in considerazione la convenienza economica nello svolgere le analisi necessarie; infine, altra criticità riguardante i marketers fanno riferimento al saper capire, interpretare e applicare i risultati delle analisi sviluppate.

L'impresa inoltre dovrebbe avere a disposizione modelli e strumenti adeguati a svolgere le analisi necessarie.

È di fondamentale importanza anche prendere in considerazione le criticità generali nel momento in cui si ha a che fare con numerosi dati, in primis si può incorrere in risultati non corretti restituiti dall'analisi, se i dati presi in considerazione sono a loro volta non corretti, questa criticità prende il nome specifico di GiGo (*Garbage in – Garbage out*).

Altre criticità possono riferirsi al crescente rischio di incorrere in attacchi informatici connesso all'utilizzo sempre più frequente di dati, ed inoltre rischi legati al concetto di cybersecurity¹⁷ e la privacy degli utenti utilizzatori.

¹⁷ Per cybersecurity si intende tutto ciò che è in grado di proteggere un ecosistema informatico digitale da eventuali attacchi di "virus". Sono meccanismi che agiscono sia a livello di rete che a livello di host e sono sistemi che monitorano, tracciano e bloccano la minaccia di questi attacchi. (Dua e Du, 2011).

1.2. Il digital marketing

Il marketing digitale non è altro che l'applicazione di dati, tecnologie dell'IoT, piattaforme, media e devices per estendere la portata del marketing nello spazio sia virtuale, sia fisico allo scopo di migliorare la relazione con i clienti: rafforzandoli, informandoli, influenzandoli e ingaggiandoli.

Oggi è necessario adottare un approccio strategico al marketing digitale, non è più opportuno utilizzare un approccio improvvisato. L'approccio strategico è reso necessario dall'overload informativo, dal sovraffollamento nel web e dalla presenza di un consumatore sempre più informato. Questo approccio pone al centro il consumatore, non il prodotto. Pertanto, per l'azienda è di fondamentale importanza creare un'esperienza soddisfacente e coerente su tutti i canali in cui essa agisce.

L'impresa che adotta un approccio strategico deve in primis analizzare il contesto in cui essa stessa opera, passando alla definizione dei propri obiettivi e stabilendo la strada da percorrere per raggiungerli, infine si rende necessario il controllo dei risultati misurandoli attraverso metriche che valutano le azioni intraprese dall'impresa.

La prima fase riferita all'analisi del contesto corrisponde alla domanda "Dove siamo ora?", per poter trovare una risposta a questo quesito è opportuno analizzare

il micro e il macroambiente di marketing¹⁸, attuare pratiche di *social listening*¹⁹, mappare gli influencer di settore, ed infine, analizzare i propri competitors e il loro posizionamento online²⁰.

Si passa quindi alla definizione degli obiettivi, la quale fase, si sostanzia nel rispondere alla domanda “Dove vogliamo essere in futuro e come vogliamo arrivarci?”. A questo punto è opportuno definire dei *Key Performance Indicator*²¹ (*KPI*), necessari successivamente nel monitorare l’efficacia delle azioni intraprese.

¹⁸ Il microambiente di marketing comprende fattori come clienti, concorrenti, fornitori, e stakeholder interni, mentre il macroambiente include variabili economiche, sociali, tecnologiche e politiche che influenzano l'azienda. La loro analisi è fondamentale per una strategia aziendale efficace. <https://www.marketingtutor.net/micro-environment-definition-factors-example/>
<https://thembains.com/micro-environment-of-business/>

¹⁹ Il Social listening è un tipo di ricerca di marketing che consente alle imprese di analizzare conversazioni online, anche nei social media, e consiste nel monitoraggio degli spazi online per tracciare i feedback dei consumatori e delle conversazioni che si sviluppano attorno al brand, al prodotto, ecc. al fine di poter utilizzare questi dati per avere informazioni utili ai processi decisionali.

[https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Marketing/Retail_Management_\(Lumen\)/01%3A_Introduction to Retailing/1.16%3A_Microenvironment vs. Macroenvironment](https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Marketing/Retail_Management_(Lumen)/01%3A_Introduction_to_Retailing/1.16%3A_Microenvironment_vs._Macroenvironment)

²⁰ La mappatura degli influencer di settore e l'analisi competitiva sono attività chiave per comprendere il posizionamento della propria azienda rispetto ai concorrenti e per identificare opportunità di differenziazione, di innovazione e di sviluppo di un vantaggio competitivo. <https://thembains.com/micro-environment-of-business/>
<https://open.oregonstate.edu/strategicmarketing/chapter/chapter-3-the-marketing-environment-an-information-approach/>

²¹ Le KPI sono metriche per il business aziendale, ovvero indicatori di prestazioni chiave.

Gli obiettivi che l'impresa si prefissa possono essere differenti a seconda della fase del customer journey²² in cui il cliente si trova. I principali obiettivi potrebbero riguardare:

- L'awareness (fondamentalmente si tratta di guadagnare visibilità presso il pubblico);
- L'incremento dei leads (anche detti contatti);
- La conversione dei leads in veri e propri clienti dell'azienda (ovvero la conclusione della vendita);
- Mantenere una relazione con i clienti al fine di ottenerne la fedeltà.

Definiti gli obiettivi, si procede andando ad elaborare la strategia vera e propria progettando la presenza online dell'azienda stessa. Si vanno quindi, a definire le azioni e le tattiche da dover intraprendere per realizzare gli obiettivi individuati nella precedente fase, identificando i responsabili delle diverse attività. Si cerca di dare una risposta alla domanda "Come raggiungere gli obiettivi, chi fa cosa e quando?".

²²Il Customer journey: letteralmente viaggio del consumatore, è un'espressione utilizzata per descrivere il percorso di acquisto di un consumatore nell'era digitale.

L'ultimo passo da intraprendere per completare un approccio strategico al marketing digitale consiste nel progettare un sistema di misurazione utile per analizzare le performance. Si tratta di rispondere alla domanda “Stiamo raggiungendo o abbiamo raggiunto quanto prefissato?”. In questa fase è estremamente importante il controllo dei KPI definiti precedentemente e le relative metriche inerenti agli obiettivi prefissati. Questo processo non solo permette di individuare tempestivamente eventuali scostamenti, che richiedono un intervento correttivo, ma consente anche una valutazione ex-post del raggiungimento degli obiettivi. Inoltre, è utile per raccogliere informazioni dettagliate sul comportamento dei clienti, e fornire insight preziosi utilizzabili per elaborare strategie future più efficaci. La misurazione delle performance è un elemento essenziale per garantire il successo delle strategie di marketing, poiché facilita l'adattamento delle azioni in base ai feedback del mercato (Kotler e Keller, 2016).

1.2.1. La segmentazione di mercato nello scenario digitale

Nel marketing tradizionale la segmentazione di mercato in generale consiste nel suddividere il mercato in gruppi omogenei di clienti, grazie alla raccolta di informazioni utili a tal fine.

La segmentazione è effettuata sulla base di specifici criteri, che possono essere suddivisi in tre macrocategorie:

- Criteri di tipo descrittivo, riferibili a variabili sociodemografiche, economiche, psicografiche e geografiche.
- Criteri basati sul comportamento d'acquisto e di consumo, fanno riferimento ai processi decisionali di acquisto del consumatore. Sono fondamentalmente delle variabili comportamentali.
- Criteri basati sui benefici ricercati, attraverso i quali si segmentano i clienti in base alla motivazione di acquisto di un determinato bene. Anche in questo caso si fa riferimento a delle variabili comportamentali.

Tradizionalmente il cliente è coinvolto in modo limitato agli input nelle ricerche di mercato, che precedono solitamente le operazioni di segmentazione e targeting. Si possono distinguere quattro metodi di segmentazione. I primi due metodi fanno riferimento alla segmentazione geografica e alla segmentazione demografica, i quali procedono dall'alto verso il basso, sono metodi di facile applicazione ed intuitivi, ma sono anche metodi attraverso cui si ottengono segmenti poco

funzionali, in quanto persone con lo stesso profilo demografico che vivono nella stessa località potrebbero avere preferenze e comportamenti di acquisto totalmente differenti. Gli ulteriori altri due metodi sono, la segmentazione psicografica, attraverso cui i consumatori sono raggruppati in base alle loro convinzioni personali e ai propri valori, motivazioni e interessi personali; e la segmentazione comportamentale, la quale raggruppa i consumatori in base al comportamento effettivamente tenuto nel passato. Queste ultime due metodologie assumono rilevanza in quanto i segmenti ottenuti riflettono gruppi di consumatori con bisogni diversi, ma sono metodi poco utilizzabili²³.

Perciò, la segmentazione dovrebbe essere effettuata attraverso tutti e quattro i metodi, per poter essere sia rilevante che utilizzabile.

Passando dal marketing tradizionale a quello digitale, le logiche di fondo non cambiano, e perciò non cambia neanche il significato di segmentazione.

Nell'economia digitale, i clienti sono socialmente connessi tra loro in reti orizzontali.

²³ Alcuni autori:

- Marketing91: Descrive in dettaglio le complessità legate alla segmentazione psicografica, inclusi i costi e le difficoltà nel raccogliere dati di qualità.
<https://www.marketing91.com/psychographic-segmentation/>
- ConvertedIn: Discute le sfide della segmentazione comportamentale, come la raccolta di dati precisi e i rischi legati alla privacy.
- BBANote: Esamina i metodi di segmentazione e perché alcune tecniche, come quella psicografica, possono essere meno adottate in contesti aziendali.

Differenza fondamentale è quindi data dalla quotidiana connessione in rete dei consumatori, che ha favorito le capacità dell'azienda a raccogliere sempre più dati ed informazioni sui consumatori rese disponibili dagli stessi.

Inoltre, l'ascesa dei Big Data ha aperto molte possibilità alle aziende sulla velocità di raccolta di nuove informazioni, e ha reso possibile di dettagliare in modo molto più specifico la raccolta dati andando verso una micro-segmentazione, consentendo ai marketer di segmentare il mercato fino al livello più dettagliato, ovvero fino al singolo consumatore.

Inoltre, grazie ai Big Data, la segmentazione diviene dinamica, il che consente ai marketer di adeguare la propria strategia tempestivamente.

La facilità di connessione dei consumatori, e la loro maggior attività nella rete ha comportato la nascita delle community e più nello specifico di *brand community*²⁴, sviluppatasi grazie all'uso dei social network, all'interno delle quali si raggruppano consumatori attorno una determinata marca, un prodotto, o attorno ad uno specifico argomento o interesse condiviso (come la salute, la tecnologia, un gioco, o argomenti riguardanti l'attivismo) e possono essere definiti i nuovi segmenti di mercato.

²⁴ Le Brand Community sono definite come una comunità specializzata, geograficamente non legata, basata su un insieme strutturato di relazioni sociali tra gli ammiratori di un brand. (Muniz & O'Guinn, 2001). Sono più frequenti online, in quanto il canale virtuale consente di superare i vincoli spaziali e temporali.

Questo ha comportato una nuova sfida per i brand, che si ritrovano a dover coinvolgere efficacemente una community, ed ha comportato anche la nascita di una nuova forma di marketing: il *permission marketing* (S. Godin, 1999), che si fonda sull'idea di chiedere il consenso al cliente prima di emettere messaggi di marketing allo stesso. I brand, perciò, devono utilizzare una strategia ben precisa, non devono essere dei “cacciatori” in cerca di “prede”, ma dovrebbero comportarsi come amici dei clienti, volti a prestare il loro aiuto.

Nell'economia digitale, perciò, i segmenti non sono più “bersagli” da colpire ma sempre più partner da coinvolgere. È sempre più frequente attingere ad un marketing One-to-One²⁵, in cui il segmento è costituito da un unico soggetto, di cui l'azienda riesce ad avere quante più informazioni specifiche possibili.

Si può fare riferimento a tal proposito al concetto di *buyer personas*, ovvero un archetipo di segmento di mercato costruito tramite un processo che integra i tradizionali modelli di segmentazione, targeting e posizionamento con modelli di analisi quanti-qualitativi digitali, e consente di tracciare un profilo dei propri clienti attuali e potenziali.

La *buyer personas* nasce come concetto in ambiente BtoB, dove il buyer è l'obiettivo da colpire, ed è definita come “la rappresentazione semi-immaginaria

²⁵ Il Marketing One-to-One nasce sulla scia della comunicazione One-to-One, attraverso cui l'azienda è in grado di comunicare in maniera diretta e personalizzata al singolo consumatore attraverso numerosi touchpoint. Questa comunicazione si è sviluppata grazie alle nuove tecnologie digitali, le quali hanno permesso un dialogo azienda/consumatore immediato e diretto.

del cliente, basata sulle ricerche di mercato e sui dati reali che l'azienda possiede. Quando si crea una buyer personas si devono prendere in considerazione le caratteristiche demografiche dei clienti, i modelli di comportamento, le motivazioni che hanno e i loro obiettivi. Più dettagliata è la descrizione, meglio è.” (Ravella, 2011).

Grazie all'utilizzo di buyer personas le aziende potrebbero creare esperienze di marketing completamente personalizzate. I Big Data permettono di ottenere una conoscenza più profonda dei bisogni, delle motivazioni e dei comportamenti dei clienti, rendendo possibile un'interazione diretta e tempestiva. In questo contesto, la buyer personas diventa uno strumento chiave per adattare in modo dinamico le strategie di comunicazione e offerta, elevando il livello di personalizzazione rispetto ai tradizionali metodi di segmentazione.

1.3. Il nuovo viaggio del cliente

Il percorso di acquisto del cliente viene tradizionalmente rappresentato con la metafora dell'imbuto, anche detto *customer funnel*, è un percorso che si fonda sull'evoluzione dello storico modello AIDA (Lewis, 1898), ripreso poi da Rucker²⁶, con il modello delle “quattro A”: Aware (scoperta); Attitude (opinione); Act (azione); Act Again (azione ripetuta, ovvero, se soddisfatto, il cliente decide di accordare nuovamente la propria preferenza). In quest'ultimo modello, ciò che influenza maggiormente la decisione di acquisto nelle varie tappe del customer journey, sono i punti di contatto controllati dall'azienda stessa.

Pertanto, il tradizionale customer funnel, lineare e personale, nell'era della connettività non appare più idoneo.

Il consumatore, attraverso l'economia digitale ha subito dei cambiamenti e con essi anche il suo comportamento di acquisto si è differenziato rispetto al passato.

I clienti oggi sono sempre più connessi, hanno meno tempo ma maggiori mezzi per conoscere e valutare il brand. I ritmi della vita sono sempre più accelerati, questo comporta un peggioramento del livello di attenzione, i clienti faticano sempre più a concentrarsi, ma sono continuamente esposti a stimoli, attraverso una pluralità di canali online ed offline.

²⁶ Il Modello AIDA (attenzione, interesse, desiderio, azione) è stato formulato nel 1898 da Lewis; ha come idea di fondo che nel pianificare una comunicazione pubblicitaria bisogna porsi degli obiettivi organizzati secondo degli step: attirare l'attenzione (livello cognitivo), suscitare interesse verso le caratteristiche del prodotto e stimolare l'attenzione, o meglio la preferenza verso lo stesso (livello affettivo), per poi giungere all'acquisto (livello comportamentale).

È di fondamentale importanza per le singole aziende comprendere e tracciare una mappa del viaggio del cliente, per poter capire in profondità quali sono le interazioni che si verificano e come intervenire nei vari punti di contatto più importanti.

Il nuovo viaggio del cliente dovrà sicuramente tenere in considerazione le connessioni tra clienti, infatti, deve essere riscritto attraverso le “cinque A”:

Aware (scoperta, conoscenza di un’ampia gamma di brand); Appeal (attrattiva, i clienti vengono attratti solamente da un numero limitato di messaggi, nonostante sono esposti ad una molteplicità degli stessi); Ask (ricerca i clienti curiosi si attivano per decidere, chiedono informazioni ai brand dai quali vogliono acquistare); Act (azione, i clienti acquistano da un determinato brand); Advocate (passaparola, con il passare del tempo i clienti che si sentono soddisfatti riacquistano dal brand e lo raccomandano alla comunità²⁷).

Rispetto al tradizionale customer funnel, le fasi delle “cinque A”, non seguono un andamento lineare, alle volte assumono una forma a spirale, infatti, a causa della poca attenzione, i clienti possono saltare alcune fasi, dato che il viaggio del cliente può seguire un percorso irregolare. Ad esempio: un cliente curioso potrebbe aggiungere nuovi brand alla lista di quelli già conosciuti.

²⁷ L'effetto di advocacy nel marketing non riguarda solo il singolo cliente che acquista e raccomanda, ma si estende anche alla creazione di una **comunità** di consumatori che interagiscono tra loro, promuovendo il brand all'interno delle proprie cerchie sociali, contribuendo alla diffusione del marchio in modo organico. Le **comunità** possono essere un motore di crescita per l'azienda, poiché l'approvazione di un membro agisce come un sigillo di fiducia agli occhi degli altri.

1.3.1. Il customer journey digitale

Il customer journey può essere descritto come il percorso di acquisto del consumatore lungo il quale lo stesso procede interagendo attraverso vari punti di contatto con l'azienda.

Le principali fasi del customer journey sono tre:

1. Fase di preacquisto, è la fase iniziale, comprende le operazioni messe in atto dal consumatore che precedono l'acquisto del prodotto, ad esempio: il riconoscimento del bisogno, la ricerca di informazioni e la valutazione delle alternative;
2. Fase di acquisto, è la fase centrale, in cui il consumatore mette in atto l'azione, comprende quindi tutte le attività legate all'acquisto, dalla scelta, all'ordine al pagamento.
3. Fase di post-acquisto, è la fase finale comprendente tutte le interazioni tra il consumatore e l'azienda successive all'acquisto. È fondamentale per l'azienda per poter ottenere la fedeltà del cliente stesso.

Il nuovo customer journey, derivante dall'era digitale non può essere rappresentato come un imbuto dalle proporzioni fisse.

Nell'era della connettività l'attrattiva iniziale di un brand è influenzata dalla comunità che circonda il cliente. Infatti, ad oggi, in un mondo sempre più connesso molte decisioni apparentemente personali sono in realtà decisioni

sociali; perciò, il customer journey digitale dovrà sicuramente tenere in considerazione l'ascesa dell'influenza sociale.

Un'ulteriore differenza è apportata anche nella fedeltà, che nell'era digitale si identifica con la disponibilità del cliente non solo a riacquistare il prodotto stesso, ma anche consigliando l'acquisto ad altre persone della propria cerchia sociale.

Nell'attuale era digitale, si può far ricorso anche al concetto di *phygital customer journey* (PCJ), recentemente introdotto per descrivere una nuova pratica, senza interruzioni ed integrata, in cui le esperienze offline dei clienti sono sempre più connesse a contesti online tramite dispositivi digitali interattivi (Mela e Russo Spena, 2022). I clienti ad oggi sono sempre più influenzati dai social media, dalle recensioni online e dalle raccomandazioni di persone fidate.

Il customer journey digitale ad oggi è sempre più influenzato dagli UGC (*user generate content*) ovvero contenuti messi in circolo dai clienti stessi.

Perciò i feedback e le esperienze dei clienti stessi influenzano le interazioni successive, consentendo una relazione continua ed evolutiva con il fornitore di servizi.

L'analisi del customer journey dovrebbe essere condotta in modo specifico in quanto si devono tenere in considerazione le varie differenze di comportamento tra le diverse tipologie di clienti.

L'impresa dovrebbe sviluppare strategie coese e reattive, considerando il PCJ, in modo tale da poter colmare il gap tra digitale e fisico nelle esperienze dei clienti, creando anche esperienze personalizzate.

Tutto ciò può essere realizzato prendendo in considerazione investimenti tecnologici, abbracciando artefatti ibridi come schermi interattivi, QR code e anche l'utilizzo di realtà virtuale, che possono modificare il viaggio del cliente. Inoltre, i manager dovrebbero essere in grado di poter realizzare ambienti in cui i clienti possono passare dal digitale al fisico in modo facilitato ed agevole. Questo ha ricadute nel percorso del cliente, che diviene ormai circolare e non lineare e rigido, i manager necessitano di coinvolgere i clienti nei vari stadi del customer journey online ed offline, garantendo coerenza di comunicazione e qualità del servizio lungo tutto il percorso. Questo suscita delle emozioni nel cliente, che possono essere influenzate e mitigate dai manager e dal personale di vendita attraverso interazioni fluide che migliorano la soddisfazione del cliente finale. In questo senso il customer journey e l'impresa stessa pongono al centro dell'attenzione il cliente stesso, includendo tutti i momenti essenziali che i clienti vivono lungo il proprio percorso di acquisto, individuando tutti i touchpoint²⁸ in cui l'impresa può influire, online ed offline. Questo fornisce un quadro molto utile

²⁸ Un Touchpoint rappresenta qualsiasi punto di contatto tra una persona (consumatore) e l'impresa, in qualsiasi fase del processo decisionale del cliente. (Pascucci, 2019).
Approfondimento capitolo 2.2.1.

per valutare l'esperienza del cliente, e consente di identificare i così detti "momenti della verità" (o *Moments of Truth*), cioè quei touchpoint così significativi da influenzare definitivamente l'esperienza del cliente.

In conclusione, il classico percorso di acquisto del consumatore, che si descrive con la metafora dell'imbuto, lineare e preciso, ha delle differenze principali con il nuovo percorso di acquisto relativo al customer journey:

- In primis, il set di brand disponibili si amplifica anziché ridursi;
- Nella fase di valutazione dei differenti brand presi in considerazione, diminuisce l'importanza delle politiche di comunicazione tradizionale, ma aumenta l'importanza dei contenuti di altri utenti/consumatori (UCG);
- Infine, cambia il concetto di fedeltà, si passa da un mero riacquisto del prodotto per pigrizia, per abitudine, senza convinzione dell'effettiva superiorità del brand o prodotto stesso (fedeltà "passiva"), ad una fedeltà "attiva", ovvero al riacquisto del prodotto con consapevolezza di superiorità rispetto al valore percepito, con annesso passaparola verso altri consumatori.

1.3.2. La customer experience

La customer experience non è altro che il fulcro dell'approccio omnicanale del marketing digitale.

Nell'era digitale un approccio improvvisato al marketing digitale non è più coerente. Il cliente non acquista più un mero prodotto o servizio, ma è alla ricerca di un'esperienza sempre più personalizzata.

La customer experience è un costrutto multidimensionale, che coinvolge cinque differenti “sfere esperienziali” del cliente (Verhoef & Lemon, 2016):

- La sfera cognitiva (think), legata all'apprendimento del cliente;
- La sfera emotiva (feel), legata agli affetti e ai sentimenti del cliente;
- La sfera comportamentale (act), legata al corpo e all'azione;
- La sfera sensoriale (sense), legata agli stimoli dei cinque sensi;
- La sfera sociale (relate), legata allo stimolo di relazionarsi con altre persone;

La customer experience è perciò un concetto strettamente personale che comprende emozioni, sensazioni e azioni del cliente ogni volta che ha un contatto con l'azienda (Meyer e Swager, 2007; Gentile et al. 2007).

I contatti (ovvero, i così detti touchpoint) tra impresa e cliente si amplificano sempre di più nell'era digitale e questo complica in maniera significativa la progettazione e la gestione dell'esperienza da parte dell'azienda stessa. Il cliente

richiede un'esperienza che sia senza intoppi e senza interruzioni, passando dal digitale al fisico, ottimizzando la loro esperienza.

Tutti i touchpoint digitali dovrebbero essere coordinati in un'esperienza sincronizzata per il cliente.

Personalizzare la customer experience del proprio cliente è importante per l'azienda, e questo è stato reso possibile grazie all'utilizzo di Big Data, che attraverso adeguate analisi consentono di personalizzare il prodotto o servizio, di calcolare un prezzo "corretto". Quindi, i Big Data oltre che supportare il marketer nella definizione dell'offerta consentono di definire le strategie distributive.

Il fattore che assume più rilevanza in una customer experience positiva e soddisfacente è la velocità di risposta da parte dell'impresa, in quanto l'immediatezza del meccanismo di risposta che caratterizza la comunicazione tra i vari utenti si ripercuote anche nel rapporto tra cliente e impresa.

Dal punto di vista dell'impresa questo implica la necessità di progettare un'esperienza omnicanale, ovvero una gestione sinergica dei differenti canali e touchpoint con il cliente. In questo senso, i diversi canali oltre a coesistere, condividono tra loro dati e informazioni per poter offrire un'esperienza unica al cliente stesso.

1.4. Il CRM (Customer Relationship Management)

I sistemi di CRM sono considerati come strumenti dell'Information Technology e possono essere descritti come strumenti che, interagendo con individui, sono preposti alla raccolta, alla gestione e all'analisi dei dati sui comportamenti dei consumatori al fine di ottenere informazioni processate, le quali possono essere successivamente utilizzate o al fine di gestire la relazione di business durature (BtoB), o al fine di poter proporre offerte e comunicazione mirate al segmento individuato (BtoC).

Nel CRM, i dati raccolti dei singoli clienti hanno lo scopo di migliorare la precisione dell'offerta e di ottimizzare le azioni di marketing.

I dati immessi all'interno di CRM provengono sia da fonti interne (storico degli acquisti) sia da fonti esterne (es. il social CRM riesce ad individuare ed includere nei customer database anche dati non strutturati provenienti dalle conversazioni online dei singoli consumatori). Nel caso di clienti consolidati il CRM consente di avere accesso a delle informazioni di lungo periodo.

L'investimento in tecnologie digitali di gestione delle informazioni ha lo scopo di poter diminuire problematiche riguardanti asimmetrie informative tra venditori e clienti, così da poter consentire ai venditori di aver a disposizione le informazioni utili per assumere decisioni più efficaci e gestire meglio le relazioni con i clienti stessi.

All'interno di sistemi di CRM risultano di fondamentale importanza tre elementi principali: la tecnologia, l'organizzazione e le persone.

Il CRM non fa altro che riferimento ad un sistema con un approccio integrato volto alla gestione delle relazioni con i clienti. Infatti, i sistemi di CRM supportano il decision making, attraverso metodi che supportano i processi di acquisizione, mantenimento e soddisfazione dei clienti al fine di migliorare il customer lifetime value per l'impresa. Le imprese che riescono a adottare correttamente sistemi di CRM possono accrescere la loro quota di clienti fedeli che comporterà a sua volta un aumento del tasso di profittabilità, grazie alla conoscenza approfondita della base clienti.

Mettere in atto una strategia di CRM comporta profondi cambiamenti all'interno dell'organizzazione, anzitutto deve essere messa in atto una ridefinizione dei processi aziendali ed inoltre richiede una forte collaborazione tra le diverse aree aziendali. Perciò l'impresa prima di attuare una strategia di questo genere dovrebbe verificarne le condizioni di messa in atto. Il personale aziendale dovrà essere messo al corrente della futura strategia, e dovrà essere a conoscenza dei differenti benefici derivanti dall'utilizzo di CRM, al fine di essere maggiormente propenso a adottare questo cambiamento.

Le imprese adottando questa strategia devono, insieme a tutto il personale interno, essere consapevoli e comprendere l'importanza di adottare una strategia incentrata ed orientata verso il cliente.

L'implementazione di sistemi CRM deve essere supportata dal vertice aziendale in modo tale da poter accrescere giudizio positivo attorno a questo processo, superando resistenze culturali, e facendo sì che tutte le persone coinvolte siano motivate e convinte della validità di questa nuova strategia.

Sono due i fattori che più incidono sulla buona riuscita di una strategia di CRM:

1. Anzitutto, la predisposizione dell'utente all'uso delle tecnologie che può generare effetti positivi nell'utilizzo di nuovi strumenti come quello del CRM;
2. Inoltre, la corrispondenza tra i bisogni informativi dell'utente e le informazioni generate dal CRM, se elevata comporta un maggior utilizzo del nuovo strumento.

Nella nuova era digitale e con l'avvento dell'Intelligenza Artificiale, il funzionamento dei sistemi di CRM ha subito un potenziamento nel momento in cui queste due nuove tecnologie si sono integrate. Inoltre, si sono ridotti i costi dello strumento stesso, si sono creati nuovi modelli decisionali e predittivi, migliorando la gestione dei clienti, rendendola più accurata personalizzata e rapida (Wang, 2023). Per poter sfruttare nel migliore dei modi gli AI-based CRM è importante che tutti partecipino all'innovazione e che vedano nell'innovazione un arricchimento e non una minaccia o incertezze. La sfida maggiore nell'implementazione di una strategia di CRM non sta nel cambiamento della

tecnologia ma nel gestire con successo le persone, trasportandole in una logica nuova.

1.5. Il marketing 4.0

Il marketing 4.0 fa riferimento alla nuova era digitale, è un approccio che coinvolge l'integrazione online e offline tra azienda e cliente. Con lo sviluppo della digitalizzazione e dell'economia digitale ad oggi non è più sufficiente la sola interazione digitale, il contatto offline è elemento di differenziazione per l'impresa stessa ed elemento di coinvolgimento per il cliente.

Nel marketing 4.0 (Kotler, 2017 *"Marketing 4.0, dal tradizionale al digitale"*), il marketing digitale non deve sostituire quello tradizionale, ma dovrebbero coesistere per poter efficacemente soddisfare l'intero viaggio del cliente. Il marketing tradizionale è di fondamentale importanza per la conoscenza del brand e per lo stimolo dell'interesse nel cliente stesso. Nel momento in cui la relazione procede, il cliente richiede relazioni sempre più strette con l'azienda, e perciò il marketing digitale acquisisce più rilevanza, svolgendo un ruolo notevole nello stimolare l'azione e il passaparola.

L'essenza del marketing 4.0, perciò, si sostanzia nel riconoscere nuovi ruoli del marketing tradizionale e digitale, che devono coesistere al fine di coinvolgere il cliente con il fine ultimo di stimolare il passaparola.

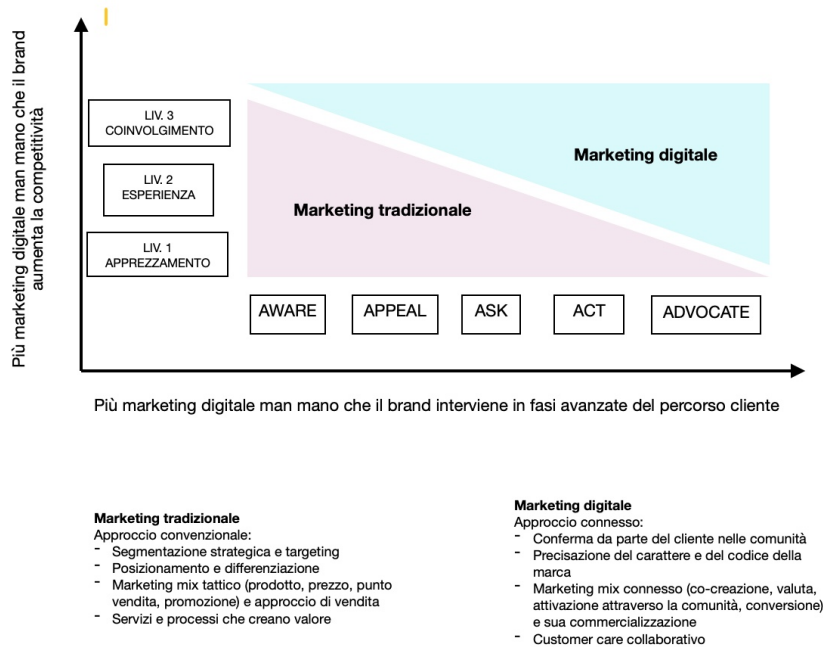


Figura 1.5 I ruoli complementari del marketing tradizionale e digitale²⁹.

Il marketing 4.0 sfrutta la connettività tra macchine e Intelligenza Artificiale per potenziare l'efficienza delle strategie di marketing, facendo leva sulla connettività tra gli esseri umani, al fine di promuovere il coinvolgimento dei clienti.

L'obiettivo ultimo del marketing 4.0 è perciò quello di far passare il cliente dalla fase di awareness alla fase di advocacy. Per l'azienda è una sfida ambiziosa, in quanto sono tre le fonti principali di influenza su cui il marketing può far leva per raggiungere questo obiettivo.

²⁹ Dal libro, Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale, Kotler, 2017

Le decisioni prese dal cliente nelle cinque A sono solitamente condizionate da:

- L'influenza propria proviene dal cliente stesso. È il risultato delle proprie esperienze e interazioni avute in passato con il brand stesso.
- L'influenza altrui proviene dall'ambiente esterno. Solitamente fa riferimento ad amici o familiari sottoforma di passaparola. Spesso è il motore principale dell'acquisto. Il brand non può intervenire, è difficile gestire e controllare l'esito dell'influenza altrui. L'unico modo attraverso cui il brand può condizionare gli effetti dell'influenza altrui è attraverso il community marketing.
- Le influenze esterne, provengono da fonti non legate al cliente. È messa in atto dai brand attraverso le pubblicità ed ulteriori comunicazioni di marketing. Possono essere messe in atto anche dalla forza vendita e dal personale del customer service. È la tipologia di influenza che il brand può controllare e gestire con maggior facilità.

CAPITOLO 2. LE NUOVE METRICHE NELLA STRATEGIA DI MARKETING DIGITALE

2.1. Il cliente al centro

Nella così detta era digitale, il marketing non può più essere considerato un'attività improvvisata e occasionale; le imprese devono adottare un approccio strategico al marketing, il cui fulcro è il cliente stesso.

Questo cambiamento è stato accelerato dalla rapida evoluzione delle tecnologie digitali, che hanno reso possibile una conoscenza più approfondita dei comportamenti, delle preferenze e delle aspettative dei consumatori.

Come detto precedentemente, nella strategia digitale, il cliente assume un ruolo centrale; oggi, infatti, l'impresa non si limita più a offrire un prodotto o un servizio, ma mira a creare un'esperienza unica e coinvolgente per il cliente.

Questo implica una maggiore attenzione alla personalizzazione, che permette all'azienda di distinguersi in un mercato altamente competitivo e di costruire relazioni durature con i propri clienti.

Una customer experience ideale per gli obiettivi di business e per il brand ha bisogno di essere espressa in maniera dettagliata. Questo processo non riguarda solo la progettazione di interazioni accattivanti, ma anche la capacità di integrare dati qualitativi e quantitativi per monitorare costantemente le performance dell'esperienza proposta. È cruciale che l'intero ecosistema aziendale comprenda

e sostenga l'importanza del cliente, adottando un approccio basato sui dati per migliorare costantemente l'esperienza offerta e percepita.

È di fondamentale importanza per l'azienda utilizzare un approccio omnicanale in quanto, requisito indispensabile per rispondere alle aspettative di un cliente sempre più esigente e connesso. Attraverso questo approccio strategico, i differenti canali utilizzati dall'impresa (fisici e digitali) messi in sinergia tra loro offrono al cliente un'esperienza senza interruzioni, migliorando sia la qualità del servizio percepito sia l'efficienza operativa. Un'efficace strategia omnicanale richiede una pianificazione accurata e investimenti in tecnologie che garantiscano la raccolta e l'integrazione dei dati provenienti dai tanti punti di contatto con il cliente.

L'omnicanalità consente inoltre di raccogliere dati significativi che possono divenire informazioni strategiche per l'azienda. Queste informazioni non solo permettono di ottimizzare la personalizzazione e l'efficacia della comunicazione su ogni canale, ma anche di identificare nuove opportunità di business, anticipare i bisogni del cliente e perfezionare continuamente le strategie di marketing.

2.2. L'approccio omnicanale

Nell'era digitale, la sovrabbondanza di canali ha richiesto la necessità da parte delle aziende di adottare un approccio che integri il canale digitale con il canale fisico. L'omnicanalità rappresenta una soluzione efficace per soddisfare le aspettative di un consumatore sempre più esigente, offrendo un'esperienza d'acquisto integrata e dinamica.

Per introdurre il concetto di omnicanalità è bene prima accennare il concetto di multicanalità, da cui deriva l'omnicanalità.

Con multicanalità si può descrivere un approccio che utilizza molteplici canali per interagire con i clienti, quali i diversi social media, i siti web, l'e-commerce, le app mobili, e i negozi fisici. Questi numerosi e differenti canali spesso sono gestiti separatamente, senza integrazione diretta, rendendo l'esperienza del cliente discontinua e non sempre coerente, facendo risultare i canali comunicativi aziendali senza soluzione di continuità.

L'omnicanalità, è un'evoluzione della multicanalità, in cui i diversi canali utilizzati dall'azienda sono completamente integrati. Questo approccio prevede che il cliente possa passare da un canale all'altro senza interruzioni, mantenendo la continuità e la coerenza dell'esperienza. Ciò è reso possibile grazie a sistemi informatici integrati che condividono le informazioni tra i canali.

Attraverso questa tecnologia i clienti possono interagire con l'azienda attraverso qualsiasi canale di comunicazione senza dover ripetere le informazioni quando

cambiano canale, essendo ben riconosciuti nelle specifiche esigenze e preferenze.

L'omnicanalità è dunque ad oggi alla base della customer experience.

L'obiettivo focale del marketing omnichannel è proprio quello di integrare una molteplicità di canali per creare una customer experience fluida e coerente. La messa in atto di questo approccio richiede alle aziende di abbattere le barriere tra i canali e fondere le strategie e gli obiettivi degli stessi.

L'omnicanalità in sé per sé presenta una sfida importante per le aziende, sia quelle consolidate che quelle nuove, in quanto si trovano a adottare un approccio innovativo per meglio adattarsi alle nuove esigenze e ai nuovi comportamenti assunti dal consumatore.

La mancata integrazione delle informazioni omnicanale può generare confusione tra i clienti (Wang & Jiang, 2022), inducendoli a cambiare canale, o nella peggiore delle ipotesi rivolgersi ad un'altra azienda.

Attraverso l'approccio omnichannel il cliente può utilizzare differenti canali di vendita e differenti percorsi di comunicazione, anche in modo simultaneo.

I clienti, in particolare coloro appartenenti alla Generazione Z³⁰, in un mondo completamente digitalizzato non distinguono più in modo netto il fisico dal

³⁰ Generazione Z, è la generazione che si riferisce a coloro nati tra il 1996 e il 2010, ovvero la prima generazione cresciuta con Internet come parte della vita quotidiana ed è per questo che sono noti anche come nativi digitali.

digitale, ma integrano i due mondi, ad esempio informandosi in un mondo e terminando l'acquisto in un altro.

L'integrazione omnicanale aumenta le aspettative dei consumatori (Chang & Li, 2022), rendendo i percorsi più complessi, poiché i clienti si aspettano una coerenza totale tra le esperienze online e offline. La possibilità di interagire con un brand attraverso molteplici canali - sia fisici che digitali - comporta che i consumatori abbiano standard più elevati riguardo alla qualità e alla continuità del servizio, in ogni punto di contatto. Questo porta a percorsi di acquisto più articolati, in cui ogni interazione, che sia online o in negozio fisico, deve essere perfettamente integrata e personalizzata, per evitare frustrazioni e garantire un'esperienza fluida e soddisfacente. La difficoltà sta nel mantenere un livello di personalizzazione e precisione elevato su tutti i canali, per rispondere alle esigenze di ogni cliente in tempo reale.

Le principali pratiche cross-channel derivanti dalla strategia omnicanale sono due: il *Webrooming* e lo *Showrooming*; che influiscono sul comportamento stesso del consumatore, e perciò influenzando il customer journey stesso.

Il Webrooming

È la pratica messa in atto dal consumatore che si informa online sulle specifiche di un determinato prodotto, facendo ricerche, ma effettua l'acquisto offline, ovvero in un negozio fisico.

Una tecnologia utile per le imprese nell'integrazione tra il fisico e il digitale è quella dell'iBeacon, ovvero una pratica che sfrutta la tecnologia Bluetooth³¹ creando connessioni con il dispositivo mobile del cliente, nel momento che questo dispositivo si trova in un certo luogo. Le aziende con iBeacon possono seguire gli spostamenti dei clienti all'interno del negozio, monitorando i reparti più visitati, con quale frequenza, e per quanto tempo. Inoltre, questa tecnologia può avvertire il rivenditore nel momento giusto in cui inviare offerte altamente personalizzate negli smartphone dei clienti.

Un'ulteriore tecnica è quella delle etichette NFC (near field communication), ovvero tecnica attraverso cui i clienti possono inquadrare l'etichetta di un determinato prodotto con il proprio smartphone avendo dettagli immediati sul prodotto stesso.

³¹ La tecnologia del Bluetooth: è uno standard di comunicazione wireless a corto raggio che consente lo scambio di dati tra dispositivi come smartphone, computer e periferiche, tipicamente entro un raggio di 10 metri.

Queste tecniche sono rese possibili grazie alla tecnologia IoT, che consente ai canali offline di coinvolgere i clienti attraverso contenuti digitali rilevanti che possono facilitare le loro decisioni di acquisto.

Lo Showrooming

È la pratica messa in atto nel momento in cui il consumatore si reca nel negozio fisico per poter visionare il prodotto ed informarsi su di esso, per poi acquistarlo online ad un prezzo generalmente più basso. Sebbene questa tecnica sembri favorire l'online, essa evidenzia ancora l'importanza del canale offline, in quanto consente ai consumatori di sfruttare i cinque sensi durante l'esperienza di acquisto, un aspetto che non può essere replicato nel contesto digitale. La possibilità di toccare, vedere e percepire il prodotto in un ambiente fisico fornisce informazioni concrete che influenzano in molti ambiti la decisione d'acquisto. Inoltre, lo shopping nel negozio fisico è legato a questioni di stile di vita e di status symbol; le persone alle volte si recano in un determinato negozio per trasmettere agli altri la propria identità.

Le tecnologie che possono essere sfruttate per trasportare i benefici dello shopping online allo shopping offline sono molteplici. La più utilizzata è ad esempio quella della realtà aumentata, la quale integra elementi digitali nel mondo reale, migliorando l'esperienza omnicanale dei clienti, creando un'esperienza senza soluzione di continuità.

Un esempio pratico è quello effettuato da IKEA, che grazie alla sua app consente, tramite la realtà aumentata, di poter vedere i mobili che si vogliono acquistare direttamente all'interno della propria abitazione semplicemente inquadrando la stanza attraverso la telecamera.

Anche altre aziende³², noto il caso di **Sephora** e **Best Buy**, utilizzano strategie simili, offrendo esperienze in negozio integrate con tecnologie digitali per permettere ai consumatori di provare i prodotti fisicamente prima di concludere l'acquisto online. Questo approccio non solo migliora l'esperienza del cliente, ma aiuta le imprese a rimanere competitive in un panorama di vendita sempre più orientato al digitale.

Le applicazioni recenti dello Showrooming e del Webrooming sono supportate dai moderni dispositivi mobili con cui i consumatori si confrontano quotidianamente; dispositivi che sono il ponte che collega il mondo digitale con il mondo fisico.

³² Altri esempi di aziende che utilizzano strategie di Showrooming includono **L'Oreal**, che ha implementato soluzioni di realtà aumentata per consentire ai clienti di provare virtualmente i cosmetici in negozio, **Apple**, che offre esperienze in-store per provare i dispositivi prima di acquistare online e ancora, **OVS** attraverso il "camerino virtuale" consente ai consumatori di poter avere una visione a 360° del capo indossato grazie alla presenza di una webcam nel camerino stesso. Lo specchio virtuale, dotato di un sistema di interazione touch è in grado di suggerire capi ed accessori da abbinare con il capo indossato. Inoltre, in caso di taglia sbagliata consente anche di verificare la disponibilità in negozio della taglia o in caso contrario lo specchio virtuale consente la verifica in altri punti di vendita.

La gestione omnicanale è quindi la gestione sinergica dei numerosi canali e punti di contatto con i clienti, in modo tale che l'esperienza del cliente e le prestazioni attraverso i canali siano ottimizzate (Verhoef et al., 2015). La ricchezza dei canali offre molteplici occasioni di contatto con i clienti stessi.

È bene far riferimento ai vantaggi che un approccio omnicanale può apportare all'impresa stessa:

1. Una segmentazione più precisa, grazie alla cospicua mole di dati che si può raccogliere grazie a questo approccio, si possono avere informazioni più dettagliate in riguardo al profilo demografico, psicografico e comportamentale del consumatore, questo comporta un miglioramento del targeting;
2. Consente di abbattere le barriere temporali e geografiche, permette l'operatività anytime e anywhere;
3. Migliora le relazioni con i clienti, consentendo di sviluppare relazioni di lungo periodo e quindi più profonde;
4. Consente di vendere di più e in modo più soddisfacente nei confronti del cliente.

L'approccio omnichannel però deve non essere sottovalutato dalle imprese stesse, in quanto una strategia omnichannel non corretta comporta elevati rischi all'impresa, tra i quali:

1. I clienti si aspettano di ricevere lo stesso trattamento in tutti i canali. Nel momento in cui i canali non sono gestiti con coerenza e secondo una visione aziendale condivisa e coesa, l'azienda rischia di perdere credibilità;
2. Diffidenza da parte degli addetti dell'impresa, è bene che la strategia sia ben diffusa all'interno dell'azienda e con essa lo scopo principale, in modo tale da far sì che le persone coinvolte siano consapevoli dei benefici stessi;
3. Una comunicazione non integrata per incapacità o poca volontà da parte dell'impresa di investire in comunicazione o in formazione del personale interno;
4. La difficoltà di riscontrare i benefici solamente nel medio termine e di non averne contezza.

2.2.1. I touchpoint tra il digitale e il fisico

Un touchpoint rappresenta un qualsiasi punto di contatto, verbale o no, tra l'impresa e un consumatore, in qualsiasi momento della customer journey in cui il consumatore si trovi.

I touchpoint possono essere suddivisibili in quattro principali categorie:

1. Touchpoint posseduti dall'impresa, ovvero punti di contatto direttamente controllabili dall'impresa, come: sito web, pubblicità televisiva o su stampa, programmi fedeltà, e-mail, forza vendita o lo stesso prodotto.
2. Touchpoint posseduti dai partner, ovvero punti di contatto gestiti in collaborazione con altri soggetti partner dell'azienda, come le agenzie di comunicazione o i siti web dei retailers, di cui l'azienda ha un parziale controllo.
3. Touchpoint posseduti dai clienti, punti di contatto diretti del consumatore, di cui l'azienda non ne ha il controllo, in quanto possono essere derivanti dall'uso stesso del prodotto, dal passaparola o ad esempio da una recensione online.
4. Touchpoint sociali o esterni, non sono altro che punti di contatto gestiti da terze parti rispetto l'impresa, ai partner, o al cliente, sono ad esempio fonti informative derivanti da social media, blog, ecc.

L'attenzione verso il cliente in tutti i touchpoint è una condizione irrinunciabile per l'impresa che vuole avere una visione globale del cliente e rendere rilevante

ogni momento di contatto con lo stesso, al fine di incrementarne la loyalty e il tasso di conversione.

La convergenza tra il fisico e il digitale di tutti i touchpoint, perciò, incide fortemente nell'esperienza del consumatore.

Sviluppare una strategia di marketing omnichannel necessita di un'analisi dettagliata del viaggio del cliente attraverso tutti i touchpoint e dei canali utilizzati dall'impresa e dai clienti, al fine di poter costruire una mappa utile all'azienda per poter migliorare i punti di contatto e l'integrazione dei diversi canali.

Bisognerebbe effettuare in primis la mappatura di tutti i touchpoint e dei canali, per poter identificare i touchpoint e i canali più importanti. Maggiore è il numero dei touchpoint nel processo di servizio, maggiore è la necessità dell'impresa di mappare il customer journey del cliente. Nonostante l'elevata complessità, acquisendo queste informazioni è bene andare a migliorare ed integrare i touchpoint e i canali più rilevanti.

Le interazioni, o meglio i punti di contatto tra impresa e cliente, forniscono alla prima delle informazioni preziose sulle esigenze, i gusti e le preferenze dei clienti stessi, consentendole di comprendere al meglio i comportamenti dei clienti e il loro grado di soddisfazione.

L'impresa dovrebbe integrare l'immediatezza dei canali online con l'intimità di quelli offline. Un ruolo determinante per questa integrazione è svolto dai dipendenti dell'impresa che sostengono la strategia di marketing omnichannel.

2.3. Le metriche nelle strategie digitali: i limiti delle metriche tradizionali e l'evoluzione verso le nuove metriche

La rapida diffusione delle tecnologie digitali e il loro crescente utilizzo in molteplici ambiti, coinvolgendo un numero sempre maggiore di attori, processi e strumenti, spinge le imprese a ripensare e ridisegnare anche il sistema di metriche utilizzate per stabilire obiettivi e valutare le performance a vari livelli. Questo cambiamento implica anche la necessità di rivedere strumenti e modalità di incentivazione e motivazione del team di vendita, allineandoli agli obiettivi strategici in ottica digitale. Le metriche devono essere specifiche di ciascuna attività aziendale e non vi è quindi una regola per stabilire quali utilizzare o meno. Una metrica, in senso generale, si riferisce ad una misura quantitativa progettata per valutare il grado di raggiungimento di un obiettivo o per monitorare un fenomeno specifico. Secondo il Cambridge Dictionary, una metrica è "un sistema o uno standard di misurazione", mentre Kaplan e Norton (1992), nel contesto del business management, la definiscono come uno strumento per collegare strategie e prestazioni.

Nel contesto del marketing digitale, le metriche assumono un ruolo cruciale, poiché aiutano a monitorare le interazioni degli utenti e le performance delle attività online. Ad esempio, Kaushik (2014) definisce una metrica come una misurazione statistica quantitativa che descrive gli eventi o le tendenze in atto su

un sito web. Questo sottolinea l'importanza delle metriche per tradurre i dati digitali in informazioni utilizzabili per migliorare le strategie aziendali.

Le qualità principali delle metriche sono:

- Semplicità, per poter rendere più semplici le decisioni all'interno del sistema azienda;
- Rilevanza, per diversi obiettivi ci sono differenti metriche; perciò, devono essere rilevanti per l'azienda stessa e per i propri obiettivi;
- Tempestività, le metriche devono essere tempestive, in modo tale da poter correggere in modo tempestivo delle irregolarità;
- Utili istantaneamente, una metrica è utile quando in maniera rapida si capisce che cosa è e a cosa di riferisce.

I canali digitali nel tempo hanno richiesto l'introduzione di nuove metriche finalizzate a comprendere l'efficacia del canale stesso e della comunicazione con i clienti. Le primarie metriche adottate con la digitalizzazione sono quelle in riferimento al sito web aziendale e alle performance dello stesso:

- Visitatori unici, coloro che visitano il sito solo una volta nell'arco di tempo prestabilito;
- Visitatori di ritorno, coloro che effettuano molteplici visite allo stesso sito nel lasso di tempo considerato.

- Visualizzazioni di pagina, ovvero la frequenza con cui ciascuna pagina è stata visualizzata. Con questa metrica si può osservare quali pagine del sito web aziendale vengono analizzate maggiormente dai consumatori.
- Durata media di sessione, fa riferimento al tempo medio che gli utenti trascorrono sul sito o su ogni pagina del sito durante una sessione³³.
- Profondità della visita, non è altro che un indice dato dal rapporto tra il numero di sessioni in un arco di tempo definito, ovvero indica il numero medio di pagine visualizzate durante una sessione. Un alto tasso di pagine visualizzate non è sempre un buon segno per l'azienda, in quanto potrebbe stare a significare una difficoltà nel trovare l'informazione ricercata.
- Frequenza di rimbalzo o bounce rate, indica il numero dei soggetti che abbandonano il sito dopo aver visualizzato una sola pagina, senza aver interagito in alcun modo con la stessa. È una metrica di facile interpretazione ed inoltre misura il comportamento del cliente.
- Tasso di uscita della pagina, indica in percentuale quante volte la pagina presa in considerazione è stata l'ultima visualizzata nella sessione, e non la prima e l'unica.

³³ La sessione che un utente effettua sul sito web non è altro che un insieme di azione caratterizzanti l'utente durante la visita nel sito. La sessione può terminare per due motivi:

- Trascorrono più di 30 minuti di inattività all'interno del sito web;
- L'utente chiude il browser o passa ad un altro sito web.

- Tasso di conversione o Conversion Rate, viene espresso in percentuale, ed è il rapporto tra il numero di conversioni e il numero di accessi al sito. La conversione non è altro che un'azione che trasforma un visitatore occasionale in un contatto potenziale.

Queste metriche digitali, ormai definite “tradizionali”, rappresentavano strumenti utili per una prima analisi delle performance digitali. Tuttavia, col passare del tempo e l'aumento della complessità del comportamento dei consumatori, tali metriche hanno mostrato limiti significativi, tra cui:

- Mancanza di una visione olistica, le metriche tradizionali si concentrano in dati quantitativi legati al sito web, trascurando i così detti dati qualitativi, resi disponibili dall'avanzamento di nuove tecnologie come i sistemi di tracciamento avanzati³⁴ (es. i cookie di terze parti e i pixel di

³⁴ **Cookie di terze parti:** ovvero file di dati creati da domini diversi da quello visitato dall'utente, utilizzati principalmente per tracciare il comportamento dell'utente su più siti web al fine di fornire pubblicità personalizzata.

Pixel di tracciamento: piccoli frammenti di codice inseriti in una pagina web o in un'e-mail che consentono di monitorare le azioni dell'utente, come visite, clic e interazioni, fornendo informazioni utili per l'ottimizzazione delle strategie di marketing.

tracciamento), le piattaforme di analisi dei big data³⁵, i social listening tools³⁶ e le tecnologie di intelligenza artificiale³⁷. Questi strumenti consentono di monitorare il comportamento complessivo del consumatore attraverso i diversi canali, analizzando il customer journey in maniera più dettagliata e integrata.

- Focalizzazione su conversioni immediate, ovvero danno maggior importanza agli obiettivi di breve termine piuttosto che di lungo periodo.
- Scarsa integrazione dei “dati avanzati”³⁸, le metriche tradizionali ignorano la potenza di tecnologie come i Big Data, l’Intelligenza Artificiale e l’IoT, i quali strumenti consentono un accesso a dati più ricchi e complessi.

³⁵ **Piattaforme di analisi dei big data:** sistemi software progettati per raccogliere, archiviare e analizzare grandi volumi di dati provenienti da diverse fonti, con l'obiettivo di individuare pattern, tendenze e comportamenti utili per decisioni strategiche.

³⁶ **Social listening tools:** strumenti software che monitorano e analizzano le conversazioni online su social media, blog e forum, offrendo insight sul sentiment dei consumatori, i trend di mercato e la percezione del brand.

³⁷ **Tecnologie di intelligenza artificiale (AI):** applicazioni di machine learning, natural language processing e algoritmi predittivi utilizzate per automatizzare processi, analizzare dati non strutturati e anticipare comportamenti o preferenze degli utenti.

³⁸ Con il termine “**dati avanzati**” si intendono dati caratterizzati da elevati volumi (Big Data), velocità di raccolta e aggiornamento (real-time data), e varietà di formati (strutturati, semi-strutturati e non strutturati), spesso integrati da fonti eterogenee come sensori IoT, interazioni sui social media, dati transazionali e contenuti generati dagli utenti. Per ulteriori approfondimenti si veda L. Arthur “*Big Data Marketing*”, 2013, che esplora le applicazioni pratiche dei Big Data, e l’articolo di Gandomi & Haider, “Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics”, 2015, che analizza le potenzialità dei dati avanzati in contesti aziendali.

Tuttavia, le metriche tradizionali non sono progettate per analizzare e sfruttare questi dati al meglio, limitando la capacità di fare previsioni accurate o identificare pattern di comportamento emergenti e personalizzare le strategie di marketing.

- Probabilità di interpretazioni errate, in quanto possono essere fuorvianti se analizzate fuori contesto. Ad esempio, un elevato bounce rate potrebbe essere percepito come negativo, ma in realtà potrebbe indicare che i visitatori hanno trovato rapidamente l'informazione cercata. Allo stesso modo, un tempo medio di permanenza elevato non sempre corrisponde a un contenuto efficace, ma potrebbe indicare confusione o difficoltà di navigazione.
- Limitata personalizzazione dei dati, le metriche tradizionali trattano spesso i visitatori come un blocco omogeneo, ignorando la necessità di personalizzazione, aspetto di fondamentale importanza al mondo d'oggi, dove i consumatori si aspettano esperienze su misura e contenuti rilevanti. Questo richiede metriche capaci di distinguere tra clienti nuovi, clienti fedeli e lead qualificati, oltre a fornire insight per ottimizzare le strategie di targeting.
- Debole correlazione con gli obiettivi aziendali strategici, le metriche tradizionali non sempre riescono a collegare i risultati ottenuti agli

obiettivi di lungo termine dell'azienda, come l'incremento del *Customer Lifetime Value* (CLV) o il miglioramento della soddisfazione del cliente.

Le metriche digitali tradizionali sono utili per fornire una base di analisi iniziale, ma risultano insufficienti per comprendere la complessità del moderno panorama digitale. Quest'ultimo è composto da piattaforme social in cui i clienti risultano molto attivi anche nella creazione di contenuti e ad oggi viene integrato con nuove tecnologie come l'AI, i Big Data e l'IoT. Per questo l'azienda dovrebbe spostare l'attenzione verso nuove metriche come il tasso di conversione o i lead generati tramite una campagna, ovvero metriche che non si limitano a misurare interazioni superficiali o isolate, ma integrano una visione più completa del comportamento del consumatore lungo l'intero customer journey.

Il tasso di conversione non solo indica l'efficacia di una specifica azione di marketing, ma riflette anche la capacità dell'azienda di accompagnare l'utente dal primo contatto fino alla fase finale dell'acquisto o della sottoscrizione. Allo stesso modo, i lead generati rappresentano un indicatore chiave della qualità e dell'attrattività di una campagna, poiché misurano l'interesse concreto degli utenti per un prodotto o servizio.

Le nuove metriche non si limitano a fornire dati numerici, ma sfruttano l'intelligenza dei dati e tecnologie come i big data e l'intelligenza artificiale per estrarre insight strategici. Questi strumenti permettono di analizzare pattern

comportamentali, identificare segmenti di clientela con maggiore precisione e prevedere tendenze future, consentendo così decisioni basate su dati (Data-Driven). Attraverso questo approccio, l'azienda può ottimizzare le risorse, migliorare le performance delle proprie iniziative di marketing e adattarsi in modo proattivo alle esigenze dei consumatori.

Le metriche dovrebbero essere individuate in base agli obiettivi della strategia di marketing, i quali dovrebbero essere allineati con la più ampia strategia aziendale. Le nuove metriche, che sfruttano le nuove tecnologie e consentono all'impresa un'analisi più approfondita, possono essere le seguenti:

- **Engagement**, misura l'insieme delle azioni compiute spontaneamente dagli utenti in relazione all'attività social dell'impresa. Sta ad indicare come e quanto gli utenti interagiscono con l'azienda stessa. Questo concetto è stato ampiamente discusso da *Kaplan e Haenlein* (2010), che hanno sottolineato come l'engagement sia fondamentale per misurare l'interazione del pubblico con il contenuto. La metrica "Engagement" può essere collegata all'Engagement Rate, ovvero un valore percentuale che esprime il rapporto tra il numero di interazioni ottenute da un contenuto e il numero degli utenti raggiunti da quel contenuto, proposto come una misura di performance dai ricercatori di *Lehmann et al.* (2012) nel loro studio sull'efficacia delle campagne social.

- **CLV**, customer lifetime value, metrica che rappresenta il valore attuale netto (Net Present Value, NPV) dei profitti generati da un cliente durante l'intera relazione con l'azienda stessa. Questa metrica tiene conto dei ricavi generati dal cliente, meno i costi di acquisizione, di mantenimento e di servizio dello stesso. L'introduzione e la formalizzazione del concetto di CLV sono attribuiti a *Rust, Zeithaml e Lemon (2000)*, che hanno esplorato come questa metrica sia cruciale per determinare la redditività di ciascun cliente. Il CLV aiuta a ottimizzare le strategie di marketing e fidelizzazione, come sottolineato anche da *Gupta et al. (2004)*, che hanno applicato il CLV per segmentare i clienti in base al loro valore a lungo termine.
- **Sentiment Analysis**, è una tecnica nata grazie alle nuove tecnologie e si basa sul Natural Language Processing (NLP), ed è utilizzata per poter identificare e classificare opinioni e sentimenti espressi in un testo. Questo concetto, originato negli studi di *Pang e Lee (2008)* sul sentiment analysis, si è evoluto con l'adozione di tecnologie di machine learning. È un'analisi che si concentra nel determinare l'impressione positiva, negativa o neutra del pubblico rispetto un determinato contenuto social.

Queste metriche permettono di ottenere insight più dettagliati e di personalizzare le strategie aziendali, migliorando così la competitività e la capacità di rispondere alle esigenze dei clienti in tempo reale.

Un approccio integrato che combina metriche tradizionali e avanzate è fondamentale per navigare il moderno panorama digitale. Grazie alle nuove tecnologie e alla capacità di analizzare dati complessi, le aziende possono superare i limiti del passato e adottare strategie di marketing più precise ed efficaci, migliorando così la loro competitività.

Il passaggio verso un ambiente di marketing sempre più interattivo e digitalizzato non implica la necessità di un'intera gamma di nuove metriche di misurazione.

Le pratiche di misurazione dovrebbero esaminare il grado di raggiungimento sia degli obiettivi di lungo che di breve termine. Le metriche utilizzate dovrebbero essere molteplici al fine di poter offrire una visione migliore delle azioni intraprese. Devono però essere anche **significant**, cioè riferirsi ad aree chiave che determinino il successo o l'insuccesso organizzativo.

Attraverso l'utilizzo di metriche adeguate l'impresa dovrebbe essere in grado di raccogliere dati qualitativi e quantitativi. Perciò è bene chiarire e stabilire una strategia su quali piattaforme utilizzare prima ancora di definire le metriche da analizzare.

2.3.1. Le diverse piattaforme per il marketing digitale e le relative metriche

Nel panorama digitale odierno, le piattaforme di marketing offrono una vasta gamma di strumenti che consentono di analizzare il comportamento dei consumatori e ottimizzare le performance delle campagne. Tuttavia, le metriche associate a queste piattaforme variano in base al canale utilizzato e agli obiettivi strategici perseguiti.

Gli obiettivi dovrebbero essere allineati con la più ampia strategia di marketing, tendendo contro dell'approccio SMART nella definizione degli stessi, ovvero dovrebbero essere:

- Specifici, devono riflettere obiettivi chiari e rilevanti per l'azienda;³⁹
- Misurabili, devono essere quantificabili per poter valutare i progressi;
- Azionabili, devono essere associabili ad azioni concrete;
- Rilevanti, ovvero devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda;
- Temporali, devono avere una scadenza o meglio un arco temporale di riferimento.

³⁹ Ad oggi possiamo anche parlare di un'evoluzione di questo acronimo, SMARTIE il quale aggiunge due componenti: Inclusive e Equitable, sottolineando l'importanza di obiettivi che abbraccino l'equità e l'inclusività, principi essenziali nel contesto attuale delle strategie di marketing globale. (<https://www.cdc.gov/cancer/ncccp/pdf/smartie-objectives-508.pdf>)

Tra i principali canali di marketing digitale spiccano il *content marketing*, l'*e-mail marketing* e il *social media marketing*, ciascuno caratterizzato da approcci distinti e specifici strumenti di analisi.

Content marketing

Il content marketing non è altro che la tecnica attraverso la quale l'impresa si impegna a creare e diffondere contenuti di valore per attrarre, coinvolgere e fidelizzare un determinato target individuato.

La diffusione di contenuti di valore come strategia di marketing ha subito una marcata evoluzione grazie alla diffusione di Internet, dei social network e della comunicazione digitale.

Il content marketing è caratterizzato da tre elementi chiave: il contenuto, l'engagement dei clienti e gli obiettivi perseguiti.

Solo una visione sinergica di questi elementi consente la comprensione delle fonti di vantaggio competitivo generabili dal content marketing stesso.

La necessità di adottare un approccio strategico, ovvero definire gli obiettivi ancora prima della strategia è una prerogativa del content marketing. Il contenuto diffuso dall'azienda deve essere contestualizzato all'interno della strategia.

Quest'ultimo assume rilevanza in quanto è volto a stabilire relazioni coinvolgenti e più durature con i clienti. Infatti, le aziende dovrebbero impegnarsi a diffondere

contenuti che siano in grado di aggiungere valore all'esperienza del cliente stesso in modo tale da poter generare engagement nel consumatore.

Per misurare l'efficacia del content marketing, è fondamentale stabilire obiettivi realistici e successivamente analizzare i risultati raggiunti, al fine di poter verificare il corretto perseguimento degli obiettivi, la presenza di eventuali scostamenti, le eventuali azioni correttive così da poter permettere all'impresa di avere a sua disposizione tutti gli elementi necessari per pianificare una nuova strategia.

Le metriche principali nel valutare l'efficacia della strategia di content marketing includono:

- **Numero di visualizzazioni**, indicativo dell'esposizione ai contenuti.
- **Engagement** (like, commenti, condivisioni), misura il coinvolgimento del pubblico.
- **Conversion rate**, esprime la percentuale di utenti che compiono un'azione desiderata, come l'acquisto o la compilazione di un modulo.

E-mail marketing

L'e-mail marketing è una forma di marketing diretto che utilizza la posta elettronica come mezzo per inviare messaggi ad una lista di clienti che solitamente contengono una call to action⁴⁰ specifica.

È uno strumento di marketing che combina i vantaggi dei tradizionali mezzi di comunicazione One-to-One con quelli della comunicazione digitale, ovvero personalizzazione, costo contenuto, misurabilità e velocità (Pascucci, 2013).

L'e-mail marketing resta ancora uno strumento particolarmente importante oltre per la promozione anche per mantenere un rapporto con il cliente stesso, poiché consente di inviare contenuti personalizzati e tempestivi, rafforzando la fedeltà e l'engagement (Chaffey, 2019).

Si può quindi considerare uno strumento essenziale e potente per la comunicazione digitale che offre vantaggi tangibili, come l'efficace coinvolgimento dei clienti e un elevato ritorno sugli investimenti, utile ad aumentare la fidelizzazione.

L'efficacia dell'e-mail marketing sta nel coinvolgere i clienti e nel garantire un ritorno sugli investimenti, confermando la sua rilevanza nel panorama attuale.

⁴⁰ Call to action si riferisce alla frase o al pulsante che vengono proposti ai potenziali clienti per spingerli a compiere un'azione specifica che sia utile per l'azienda.

L'impresa che utilizza l'e-mail marketing può avvalersi di differenti sistemi personalizzati disponibili sul mercato, come software specifici⁴¹ che consentono di creare, automatizzare e monitorare campagne e-mail mirate. Questi strumenti non solo facilitano la gestione delle liste di contatti e la segmentazione del pubblico, ma offrono anche funzionalità avanzate per l'analisi delle performance delle campagne e l'ottimizzazione dei contenuti inviati.

L'e-mail marketing può servirsi di due attività:

- Le newsletter, ovvero l'invio periodico di comunicazioni informative al pubblico interessato a riceverle. Gli obiettivi che si intendono perseguire con questa attività sono principalmente la fidelizzazione e l'engagement del cliente.

⁴¹ Tra i software più utilizzati nel campo dell'e-mail marketing ci sono:

- **Mailchimp**: piattaforma che consente la creazione di newsletter personalizzate e l'automazione delle campagne, fornendo statistiche avanzate per analizzare i tassi di apertura, clic e conversione.
- **Sendinblue**: una soluzione che integra e-mail marketing, SMS e altre funzionalità di automazione, particolarmente apprezzata per la sua facilità d'uso e per l'ampia gamma di strumenti di personalizzazione.
- **Constant Contact**: una piattaforma molto popolare che permette alle imprese di gestire campagne e-mail, creare modelli personalizzati e monitorare in tempo reale i risultati, utilizzata soprattutto da piccole e medie imprese.
- **HubSpot**: una piattaforma di marketing automation che, oltre a supportare l'e-mail marketing, integra strumenti per la gestione delle relazioni con i clienti (CRM), consentendo una personalizzazione avanzata delle comunicazioni.

- Il DEM (Direct E-mail Marketing), consiste nell'invio diretto di e-mail promozionali altamente personalizzate⁴² ad una specifica lista di contatti. L'obiettivo principale di questa attività è quello di spingere l'utente ad attuare una specifica azione spesso messa in evidenza nell'e-mail stessa.

Le metriche più comuni utili per valutare l'operato dell'azienda che impiega questo strumento possono essere:

- **Delivery rate**, rappresenta il numero di e-mail effettivamente consegnate ai destinatari sul totale delle e-mail inviate. Questo valore indica l'efficacia generale della spedizione dell'e-mail, ossia la percentuale di messaggi che sono stati recapitati correttamente nella casella di posta del destinatario, senza problemi tecnici o errori di invio.
- **Bounce rate**, è il così detto tasso di rimbalzo, ovvero il numero di e-mail che non hanno raggiunto la casella di posta del destinatario stesso.

Esistono due tipi di bounce:

⁴² L'elevata personalizzazione fa riferimento all'adattamento del contenuto dell'e-mail in base alle informazioni specifiche del destinatario, come nome, preferenze precedenti, comportamento di acquisto, o attività passate. Per ottenere questa personalizzazione, le aziende utilizzano strumenti di marketing automation e software di gestione delle relazioni con i clienti (CRM) che raccolgono e analizzano i dati dei consumatori. Le tecniche includono l'utilizzo di dati comportamentali (ad esempio, prodotti visualizzati o acquistati) e demografici (ad esempio, età, localizzazione) per creare messaggi pertinenti e mirati. Inoltre, l'automazione consente di inviare messaggi contestuali basati sul momento esatto del ciclo di vita del cliente, aumentando la probabilità di interazione e conversione.

- **Hard bounce:** si verifica quando l'indirizzo e-mail è inesistente o invalido (ad esempio, se l'indirizzo non esiste più o è scritto in modo errato).
 - **Soft bounce:** avviene quando l'e-mail non può essere recapitata temporaneamente, ad esempio a causa di una casella di posta piena o di un server momentaneamente non disponibile.
- **Open rate**, corrisponde al numero di e-mail aperte dai destinatari sul totale delle e-mail consegnate.
 - **CTR** (Click Through Rate), indica il numero di click effettuati dai destinatari sui link presenti all'interno delle e-mail.
 - **Conversion rate**, rappresenta il numero degli utenti che dopo aver cliccato nel link contenuto nell'e-mail hanno portato a termine la call to action specifica.
 - **Churn rate** o tasso di disiscrizione, indica il numero di utenti che dopo aver ricevuto l'e-mail decidono di abbandonare la lista di contatti dell'azienda, ad esempio la lista della newsletter aziendale.

Social Media Marketing

Il social media marketing non è altro che una forma di comunicazione all'interno di piattaforme social (Facebook, Instagram, LinkedIn, ecc.). Le organizzazioni riconoscono i social media come un ambiente permanente e in continua evoluzione (Kotler, 2022), essenziale nelle strategie di marketing moderne.

I social media hanno trasformato Internet da una piattaforma per l'informazione a una piattaforma per l'influenza.

Elementi caratterizzanti degli stessi sono principalmente l'UGC (User Generated Content), ovvero i contenuti generati direttamente dagli utenti, e l'interazione con i clienti; infatti, i clienti assumono un ruolo centrale nella comunicazione di marketing tramite social media.

L'impresa per poter intraprendere una strategia di social media marketing deve primariamente definire gli obiettivi e le finalità che intende raggiungere.

Individuare gli obiettivi consente all'impresa di reagire istantaneamente quando le campagne di social media marketing non soddisfano le aspettative aziendali.

Senza obiettivi l'impresa non può valutare o misurare il successo o meno della campagna di social media marketing.

A seconda della fase del customer journey in cui il consumatore si trova, i social media possono assumere ruoli differenti; per l'impresa comprendere quale ruolo i social media presentano per i consumatori è il primo passo per la costruzione di una strategia di social media marketing.

La presenza dell'impresa sui social media va prima pianificata e poi realizzata, con costanza e sistematicità.

Gli obiettivi alla base della strategia nei social media possono essere differenti, tra i quali:

- L'aumento delle vendite, i social media sono uno strumento chiave per incrementare le conversioni e migliorare il ROI (Chaffey e Smith, 2022)⁴³
- Il miglioramento della brand awareness e della brand image, l'uso strategico delle piattaforme social può aumentare la consapevolezza e la percezione del marchio (Tsimonis e Dimitriadis, 2014)⁴⁴; mentre Pentina et al. (2013)⁴⁵ e Michelidou et al. (2011)⁴⁶ esplorano il ruolo dei social nella costruzione dell'identità del brand;
- La generazione del traffico al sito web o ad altre piattaforme online, Chaffey ed Ellis-Chadwick (2019)⁴⁷ evidenziano come le campagne social

⁴³ Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing, D. Chaffey e P.R. Smith, 2022.

⁴⁴ <https://marketing.expertjournals.com/23446773-409/>

⁴⁵ https://www.researchgate.net/publication/269488309_Drivers_and_Outcomes_of_Brand_Relationship_Quality_in_the_Context_of_Online_Social_Networks?enrichId=rgreq-266f9a61d794dc4150924518f67e688aXXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2OTQ4ODMwOTtBUzoyNjEzMzAzMTM2NzQ3NTJAMTQzOTMxNzQxMDMzNQ%3D%3D&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf

⁴⁶ https://www.researchgate.net/publication/251730405_Usage_Barriers_and_Measurement_of_Social_Media_Marketing_An_Exploratory_Investigation_of_Small_and_Medium_B2B_Brands

⁴⁷ *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, Pearson, 2019.

ben strutturate siano fondamentali per indirizzare il traffico verso il sito web aziendale, sottolineando il ruolo chiave delle piattaforme digitali nell'attrarre e coinvolgere il pubblico target;

- La riduzione dei costi di marketing, Mangold e Faulds (2009)⁴⁸ nel loro studio sui social media come strumento di marketing ibrido dimostrano come queste piattaforme possano ridurre i costi rispetto ai canali tradizionali;
- L'aumento del passaparola, Trusov et al. (2009)⁴⁹, sottolineano il potenziale impatto sul comportamento dei consumatori.

Questi obiettivi derivano dall'uso che l'azienda fa dei social media; infatti, questi ultimi possono essere utilizzati con differenti modalità: come canale di comunicazione, come canale di vendita o come canale di ricerca di mercato.

Implementare una strategia di social media marketing impone per l'azienda la scelta di quali utilizzare che sarà funzionale all'impresa e ai suoi obiettivi.

Una volta definiti gli obiettivi, il target e la logica con la quale si è intenzionati ad utilizzare i social media, allora l'impresa deve focalizzarsi nella scelta della piattaforma o delle piattaforme da utilizzare.

⁴⁸ <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681309000329>

⁴⁹ https://www.researchgate.net/publication/45378510_Effects_of_Word-of-Mouth_Versus_Traditional_Marketing_Findings_from_an_Internet_Social_Networking_Site

I social media possono essere classificati secondo differenti modi, uno tra questi è la modalità di Kaplan e Haenlein (2010) basato su due dimensioni:

- Il grado di presentazione/rilevazione di sé, dimensione che fa riferimento a quanto il media permette di rilasciare e diffondere le informazioni, pareri ed opinioni personali all'esterno;
- Il grado di ricchezza relazionale del mezzo, a sua volta composta da ulteriori due dimensioni: *la presenza sociale*, ovvero il livello di intimità ed interattività che è raggiungibile tra due utenti in contatto tra loro e *il grado di ricchezza* mediatica delle conversazioni che il mezzo permette, la capacità della piattaforma di favorire interazioni significative tra gli utenti, basandosi su caratteristiche come il tipo di contenuti supportati (testo, immagini, video), ma anche la capacità di risolvere situazioni di ambiguità ed incertezza nella comunicazione.

Dalla combinazione di queste due dimensioni si possono identificare cinque differenti categorie di social media:

		social presence / media richness		
		Low	Medium	high
self-presentation self-disclosure	high	Blogs e Microblogs (Twitter)	Social Networking Sites (Facebook, Google+)	Virtual Social Worlds (Second Life)
	low	Collaborative projects (Wikipedia)	Content Communities (Pinterest, Youtube)	Virtual Game Worlds (World of Warcraft)

Figura 2.3.1. Kaplan e Haenlein, 2010, social media classification

- Blog e microblog, con un elevato livello di presentazione di sé ma un basso livello di ricchezza relazionale.
- Piattaforme collaborative, con un basso livello di entrambe le variabili.
- Community di contenuti multimediali, si ha bassa media presentazione di sé in quanto in queste piattaforme non si necessita di un profilo personale.
- Social network, la presentazione di sé è molto alta in quanto sono piattaforme che richiedono la creazione di un profilo personale ed inoltre sono piattaforme che hanno come scopo principale la connessione e il dialogo tra le persone all'interno di una rete.
- Comunità virtuali di gioco o sociali, hanno una presentazione di sé massima in quanto si replica nel mondo virtuale la vita reale in cui gli utenti possono apparire sottoforma di avatar personalizzati ed interagire con altri utenti.

Tuttavia, questa classificazione risente dei limiti temporali del contesto in cui è stata formulata, non includendo social media di più recente diffusione come Instagram, TikTok o Snapchat. Per integrare questa prospettiva, è utile considerare una catalogazione più aggiornata, che classifica i social media sulla base delle loro funzionalità e delle tipologie di contenuti che sono possibili veicolare all'interno degli stessi (Boasso e Saracino, 2016):

- Social media generalisti, raggiungono un vasto pubblico di utenti e non sono incentrati in uno specifico argomento (Facebook, Twitter, Instagram);
- Social media funzionali, si concentrano nel veicolare una tipologia particolare di contenuto (Youtube, Pinterest), è proprio all'interno di questa categoria che si può classificare uno dei più recenti social media sempre più in voga, ovvero TikTok;
- Social media tematici, sono fortemente focalizzati su uno specifico tema (LinkedIn).

Conoscere le differenti classifiche e le caratteristiche di ogni piattaforma è di fondamentale importanza strategica per l'azienda, in quanto differenti social media comportano il raggiungimento di differenti obiettivi.

Perciò la scelta delle piattaforme da presidiare deve tener conto degli obiettivi aziendali, delle caratteristiche del mezzo e dei target che si vogliono raggiungere (Pascucci, 2019).

È importante scegliere metriche pertinenti per ogni piattaforma, in funzione degli obiettivi strategici, per poter andare a valutare l'efficacia delle azioni intraprese, inoltre, è necessaria una gestione continua e dinamica per adattarsi ai cambiamenti delle piattaforme stesse.

Nei social media, le nuove metriche disponibili consentono alle aziende di monitorare in modo più accurato le conversazioni e i comportamenti degli utenti. Di conseguenza, emerge l'importanza di un approccio orientato all'ascolto piuttosto che alla semplice divulgazione di messaggi. L'ascolto permette di raccogliere insight preziosi sulle esigenze, preferenze e opinioni del pubblico, trasformando i dati in strategie di marketing più efficaci e personalizzate.

Le metriche anche nel mondo dei social media vengono suddivise in due categorie principali: le metriche finanziarie, che fanno riferimento al ROI, e le metriche non finanziarie.

Le metriche finanziarie

Misurano risultati come, ad esempio, la riduzione dei costi o incrementi di ricavi, utilizzando metriche come:

- Il costo per acquisizione (**CPA**), non è altro che il costo medio per l'azione generata dall'inserzione.
- Il **CPC**, ovvero il costo medio di ogni singolo click ottenuto dall'annuncio.

Le metriche non finanziarie

Misurano il coinvolgimento e le menzioni del marchio, fungono da indicatori intermedi ma non sono sufficienti da sole. Tra le principali si riportano:

- La **Reach**, o copertura, esprime il numero di utenti che vengono raggiunti tramite l'attività social dell'impresa, non misura altro che l'ampiezza effettiva del pubblico dell'azienda.
- L'**Impression**, è l'espressione del numero di volte in cui un annuncio è stato visualizzato.
- L'**Engagement Rate** esprime il rapporto tra il numero di interazioni ottenute da un contenuto e il numero degli utenti raggiunti da quel contenuto.

2.4. I KPI in una strategia di marketing digitale

Un indicatore di prestazione chiave, KPI, non è altro che una metrica che consente di valutare il raggiungimento degli obiettivi prefissati (A. Kaushik, 2014). Per questo i KPI sono alla base del sistema di prestazioni che traduce gli obiettivi in azioni operative misurabili.

I KPI consentono all'azienda di migliorare nel medio lungo termine l'efficacia e l'efficienza delle azioni di marketing intraprese dall'azienda stessa grazie al sistema di metriche previsto, in grado di cogliere il nesso tra i processi sui quali è strutturata l'azienda e i risultati conseguiti. Perciò necessitano di essere misurati e monitorati costantemente e in modo regolare, in modo tale da identificare tendenze e modelli nei dati di marketing fornendo preziose percezioni sul comportamento del target interessato.

Attraverso l'utilizzo di KPI specifici⁵⁰ ogni singola azienda può, verificare l'efficacia di una campagna di marketing, migliorare le qualità dei servizi online, creare specifici profili di clienti per poter migliorare il traffico organico⁵¹ e il traffico a pagamento⁵² in tempo reale, infine, individuare problematiche che possono essere risolte in maniera tempestiva.

⁵¹ Il **traffico organico** è rappresentato da tutte le visite ricevute al sito web, blog o e-commerce, provenienti dalle ricerche effettuate dagli utenti su Google e gli altri motori di ricerca, che cliccano sul risultato organico della SERP. È il traffico ottenuto senza alcun versamento di corrispettivi.

⁵² Il **traffico a pagamento** è ottenuto a fronte di un corrispettivo versato proprio per acquisire traffico di alta qualità sul sito web; in sostanza è la pubblicità a pagamento online che garantisce di poter aumentare il traffico del sito web e migliorare le possibilità di conversione.

Secondo Parmenter (2010), non esiste un numero ideale di KPI a cui fare riferimento. I KPI possano variare in base al settore, alla dimensione aziendale e alla natura dei progetti. In effetti, oltre ai KPI più generali, esistono indicatori individuali che devono essere adattati alle particolarità del contesto e alle priorità aziendali.

I KPI riflettono gli obiettivi strategici dell'azienda⁵³, perciò per poter selezionare i più adeguati è necessario aver ben definito ciò che è interessante misurare, prevedendo un'attenta analisi dell'azienda, delle sue attività, della missione che si prefigge.

Ogni azienda deve anche tenere in considerazione altri fattori specifici, come, il settore in cui opera, le caratteristiche specifiche del proprio business, la fase di vita in cui l'impresa si trova e gli obiettivi e le attività specifiche dell'impresa stessa.

La visualizzazione dei KPI, attraverso dashboard personalizzate e report regolari, supporta i manager nel prendere decisioni informate e consente loro di identificare le aree che richiedono interventi di miglioramento. Per i manager risultano uno strumento di vitale importanza per valutare la gestione aziendale rispetto agli obiettivi di business.

⁵³ I KPI, quindi, come valido per gli obiettivi aziendali, per risultare efficaci, devono rispondere al noto modello SMART.

2.4.1. Metriche di traffico o di esposizione

Le metriche di traffico o di esposizione nel marketing digitale sono indicatori utilizzati per misurare l'efficacia delle attività di marketing online nel raggiungere il pubblico di riferimento, con particolare attenzione al comportamento degli utenti nei confronti dei canali digitali, come i siti web. Sebbene queste metriche siano applicabili anche a piattaforme social o altri ambienti digitali, si concentrano principalmente sul traffico generato verso un sito web aziendale. Queste metriche sono particolarmente utili per valutare la visibilità, il coinvolgimento e l'impatto delle campagne; offrendo informazioni dettagliate su come gli utenti accedono al sito web, qual è il loro comportamento (quali pagine visitano, quanto tempo vi trascorrono e quali azioni compiono) e sull'efficacia delle campagne pubblicitarie, permettendo di ottimizzare le strategie di marketing digitale.

1. Visitatori unici e visite totali:

- **Visitatori unici** indicano il numero di utenti distinti che visitano il sito in un periodo specifico, rappresentando l'ampiezza del pubblico raggiunto.
- **Visite totali** includono tutte le sessioni, utili per analizzare la frequenza di ritorno degli utenti.

2. **Origine del traffico:** suddivide il traffico in categorie come organico (SEO), a pagamento (pubblicità), diretto (digitazione dell'URL), referral (da altri siti) e social (da piattaforme social).
3. **Bounce rate o tasso di rimbalzo:** indica la percentuale di visitatori che abbandonano il sito dopo aver visualizzato una sola pagina. Un valore elevato può segnalare problemi di rilevanza o usabilità.
4. **CTR:** percentuale di utenti che cliccano su un link rispetto al numero di visualizzazioni. Utilizzato spesso per analizzare l'efficacia delle campagne pubblicitarie o delle call-to-action.
5. **Impression:** numero di volte che un contenuto appare su uno schermo, indipendentemente dall'interazione.
6. **Tempo medio sul sito,** fornisce informazioni sul comportamento degli utenti mentre navigano sul sito web. Indica quanto tempo in media gli utenti trascorrono su una pagina o su tutto il sito.

Queste metriche, combinate con strumenti come Google Analytics⁵⁴, SEMrush⁵⁵ o Ahrefs⁵⁶, permettono di identificare punti di forza e aree di miglioramento nelle strategie digitali. Analizzarle regolarmente aiuta a ottimizzare le campagne e massimizzare il ritorno sull'investimento (ROI).

⁵⁴ **Google Analytics** è una piattaforma gratuita (con opzioni a pagamento) fornita da Google per monitorare e analizzare il traffico e il comportamento degli utenti su un sito web o un app.

⁵⁵ **SEMrush** è una piattaforma di marketing digitale che offre strumenti per l'analisi SEO, la ricerca di parole chiave, il monitoraggio delle performance dei siti web e l'ottimizzazione delle strategie pubblicitarie online.

⁵⁶ **Ahrefs** è uno strumento di analisi SEO e marketing digitale specializzato nel monitoraggio dei backlink, nell'analisi dei concorrenti, nella ricerca di parole chiave e nell'ottimizzazione delle performance dei siti web.

2.4.2. Metriche di coinvolgimento o interazione

Le metriche di interazione o coinvolgimento nel marketing digitale sono fondamentali per valutare come gli utenti interagiscono con i contenuti online. Questi parametri misurano l'impatto emotivo, il tempo dedicato e il livello di partecipazione dell'utente, offrendo una comprensione più approfondita dell'efficacia delle campagne digitali.

1. **Like e Reazioni:** misurano il coinvolgimento di base, indicando l'apprezzamento per il contenuto.
2. **Commenti:** rilevano il livello di partecipazione attiva, mostrando quanto gli utenti si impegnano nelle conversazioni.
3. **Condivisioni:** rappresentano un'alta forma di coinvolgimento, poiché implicano che il contenuto è rilevante al punto da volerlo distribuire ad altri.
4. **Click-through Rate (CTR):** è la percentuale del numero di clic su un link rispetto al numero di visualizzazioni del contenuto.
5. **Tempo di permanenza:** indica quanto tempo un utente trascorre su una pagina, segnalando l'interesse per il contenuto.
6. **Tassi di completamento:** sono utilizzati principalmente per i video, misurano la percentuale di utenti che guardano un contenuto fino alla fine.

7. **Menzioni e tag**, mostrano quante volte un brand o un contenuto viene citato dagli utenti, aiutando a monitorare la presenza del marchio.
8. **Engagement Rate**: misura il rapporto tra il totale delle interazioni e il numero di visualizzazioni o follower, è utile per confrontare il coinvolgimento relativo tra post o piattaforme.

Le metriche di coinvolgimento o interazione sono fondamentali per ottimizzare le strategie di marketing, monitorare le performance in tempo reale e migliorare la customer experience. L'integrazione di analisi qualitative, come la sentiment analysis, e l'uso di strumenti avanzati (AI e machine learning) fornisce una visione più dettagliata delle preferenze degli utenti.

La sentiment analysis non si limita a misurare l'interazione numerica, ma offre anche un'interpretazione del tono emotivo dietro i commenti, le recensioni e le conversazioni online. La sentiment analysis, basata su tecniche avanzate di **Natural Language Processing (NLP)**, permette di identificare se i sentimenti degli utenti sono positivi, negativi o neutrali rispetto a determinati temi o prodotti. Questo tipo di analisi qualitativa è estremamente utile per comprendere le reazioni del pubblico, anticipare crisi di reputazione e individuare opportunità di miglioramento nei prodotti o nei servizi.

Inoltre, l'uso di **intelligenza artificiale (AI)** e **machine learning** ha trasformato il modo in cui le metriche di coinvolgimento vengono interpretate. Questi strumenti

avanzati sono in grado di analizzare enormi quantità di dati in tempo reale, identificare pattern complessi e fare previsioni più accurate sul comportamento degli utenti. Ad esempio, gli algoritmi di machine learning possono segmentare il pubblico in modo molto preciso, identificando gruppi di utenti con comportamenti simili, e suggerire azioni personalizzate per migliorare il tasso di coinvolgimento. L'AI può anche automatizzare parte del processo decisionale, migliorando l'efficienza delle campagne e la rapidità di azione.

Un sistema di supporto basato su AI, molto conosciuto ad oggi è Copilot di Microsoft che, applicato all'analisi delle Business Intelligence (BI), può semplificare la gestione dei dati, automatizzando l'analisi e rendendo le previsioni più precise. Copilot, utilizzando l'AI e il machine learning, è in grado di supportare il team marketing nel processo di analisi avanzata dei dati, semplificando la gestione delle informazioni e velocizzando l'interpretazione dei risultati. Copilot può analizzare in tempo reale le performance delle campagne, suggerire modifiche alle strategie sulla base dei dati raccolti e fornire previsioni future sul comportamento degli utenti, il tutto in un'interfaccia intuitiva⁵⁷. Questo aiuta i professionisti a prendere decisioni informate, senza dover passare ore ad analizzare manualmente i dati, riducendo anche il rischio di errore umano e migliorando l'efficacia complessiva delle strategie di marketing.

⁵⁷ <https://www.besafe.it/blog/microsoft-copilot-un-buon-alleato/>

2.4.3. Metriche di conversione

Le metriche di conversione nel marketing digitale misurano l'efficacia delle strategie nel trasformare i visitatori in clienti o nel far loro compiere azioni specifiche, come acquistare un prodotto o iscriversi a una newsletter. Queste metriche sono fondamentali per analizzare le performance delle campagne e ottimizzarle in base ai dati raccolti:

1. **Tasso di conversione (Conversion Rate):** indica la percentuale di visitatori che completano un'azione desiderata rispetto al numero totale di visitatori. È uno dei principali indicatori della qualità della campagna. Definisce quanto i retailer sono in grado di convertire i potenziali clienti in acquirenti. Aiuta a misurare l'efficacia delle strategie di vendita, consentendo alle aziende di apportare modifiche per aumentare il numero di conversioni trasformando visitatori in clienti.
2. **Costo per acquisizione (CPA):** misura il costo medio per acquisire un cliente o una conversione, dividendo i costi totali della campagna per il numero di conversioni generate. È cruciale per valutare la sostenibilità economica delle attività di marketing digitale.

3. **Costo per Lead (CPL):** indica il costo medio per ottenere un nuovo contatto qualificato⁵⁸.
4. **Valore medio dell'ordine (Average Order Value, AOV):** calcola il valore medio di una transazione per cliente. Aiuta a capire quanto valore finanziario ogni cliente apporta durante una conversione.
5. **Ritorno sulla spesa pubblicitaria (ROAS):** è una metrica specifica che misura l'efficacia di una campagna pubblicitaria in relazione ai rendimenti generati. Si calcola come il rapporto tra il valore economico delle vendite generate dalla campagna e il budget speso per l'inserzione che lo ha generato. Calcola il ritorno per ogni unità di denaro speso in pubblicità.
6. **Ritorno sull'investimento (ROI),** è una metrica più ampia rispetto al ROAS, che misura il ritorno complessivo su un investimento rispetto al costo totale dell'investimento stesso. Il ROI considera tutti i costi associati all'attività, inclusi quelli di produzione, marketing, risorse umane, ecc. Il ROI, quindi, fornisce una visione più completa della redditività di un investimento, valutando non solo l'efficacia delle campagne pubblicitarie, ma anche la redditività complessiva di un progetto o iniziativa, inclusi tutti i costi aziendali associati.

⁵⁸ Per **contatto qualificato** si fa riferimento a un lead che ha manifestato un interesse tangibile e concreto nei confronti del prodotto o servizio offerto, generalmente attraverso azioni comportamentali specifiche, come la registrazione a una newsletter, la richiesta di una dimostrazione del prodotto, la compilazione di un modulo informativo o altre forme di interazione diretta con l'azienda.

Analizzando queste metriche, i marketer possono individuare aree di miglioramento e ottimizzare i loro sforzi per ottenere risultati migliori. Gli strumenti utilizzati per monitorare e analizzare queste metriche possono essere ad esempio Google Analytics, Facebook Ads Manager⁵⁹ o piattaforme avanzate come Mixpanel⁶⁰.

⁵⁹ Facebook Ads Manager è lo strumento ufficiale di Meta per la gestione delle campagne pubblicitarie online, che consente di creare, monitorare e ottimizzare annunci su Facebook, Instagram, Messenger e Audience Network. Fornisce funzionalità avanzate per definire obiettivi pubblicitari, targetizzare specifici segmenti di pubblico, gestire i budget e analizzare le performance delle campagne in tempo reale.

⁶⁰ Mixpanel è una piattaforma di analisi avanzata focalizzata sul tracciamento del comportamento degli utenti, utilizzata per monitorare interazioni, analizzare funnel di conversione e ottimizzare l'esperienza su siti web e applicazioni.

2.4.4. Metriche di fedeltà e retention

Le metriche di fedeltà e retention nel marketing digitale misurano l'efficacia delle strategie nel mantenere i clienti esistenti e acquisire la loro fedeltà oltre che a ripetere acquisti.

1. **Customer Lifetime Value (CLV):** valuta il valore totale generato da un cliente durante la sua relazione con l'azienda. Aiuta le aziende ad identificare i clienti più preziosi e a concentrare le risorse sullo sviluppo di relazioni a lungo termine con gli stessi. Un CLV elevato indica che un cliente è importante e che vale la pena investire per mantenerlo, soddisfacendo le sue esigenze.
2. **Customer Retention Rate (CRR):** è determinato dal rapporto percentuale tra il numero dei clienti presenti in portafoglio alla fine del periodo esaminato, al netto dei clienti acquisiti durante tale periodo, e il numero dei clienti presenti in portafoglio all'inizio del periodo medesimo. Misura l'efficacia di un'impresa nel mantenere continue relazioni di scambio con i clienti nel lungo termine. Un tasso di CRR elevato sta ad indicare che i clienti risultano soddisfatti e continuano a fare acquisti, il che può contribuire alla stabilità e alla crescita del business.

3. **Customer Satisfaction:** indica il grado di soddisfazione di un cliente nei confronti dei prodotti/servizi offerti dall'azienda. Si parla di Customer Satisfaction quando le aspettative del cliente sono state raggiunte o superate; perciò, rappresenta la percezione di quanto un'organizzazione sia stata in grado di mantenere le promesse. È fondamentale perché la soddisfazione del cliente è spesso correlata alla fidelizzazione e all'acquisto ripetuto. Un cliente soddisfatto è più incline a diffondere un passaparola positivo del marchio.

Queste metriche aiutano l'azienda a identificare aree di miglioramento e a costruire strategie di fidelizzazione come programmi a punti e comunicazioni personalizzate, essenziali per aumentare la retention.

2.5 Misurazione delle performance

La digital transformation ha quindi rivoluzionato non solo la qualità e la quantità dei dati disponibili ma ha avuto anche un impatto significativo sui sistemi di misurazione delle performance, sulla definizione degli indicatori di successo (KPI) e sui sistemi di incentivazione aziendali.

In questo contesto, la misurazione delle performance non si limita più a una valutazione superficiale dei risultati, ma si articola attraverso un processo complesso che si fonda su dati concreti e analisi approfondite.

La misurazione della performance parte dalla definizione dei KPI strategici, i quali devono essere strettamente allineati agli obiettivi aziendali; piuttosto che concentrarsi esclusivamente sui sistemi di data analytics per il monitoraggio, ovvero limitandosi ad un monitoraggio puramente quantitativo. È cruciale che i KPI misurino in modo affidabile l'impatto economico, diretto o indiretto, delle attività aziendali; in relazione a risultati come ricavi, profitti, miglioramento della brand awareness o soddisfazione del cliente.

Le tecnologie di digital analytics sono indispensabili per raccogliere, elaborare e analizzare i dati provenienti dagli asset digitali, rendendo possibile un monitoraggio costante e dettagliato delle performance aziendali. Questi strumenti consentono alle aziende di ottenere informazioni precise e tempestive riguardo diverse aree cruciali per la gestione del marketing digitale. In particolare, permettono di analizzare:

- Il comportamento degli utenti che interagiscono con gli asset digitali, permettendo di ottenere insight su come si naviga attraverso i contenuti e identificare pattern di comportamento che possono orientare le scelte strategiche;
- Le modalità di interazione, come il tipo di dispositivo o browser utilizzato, fornendo informazioni utili per ottimizzare la customer experience e migliorare la compatibilità cross-device;
- L'efficacia delle campagne di marketing, sia digitali che tradizionali, consentendo di confrontare performance su diversi canali e ottimizzare il budget allocato;
- L'interazione tra iniziative diverse, valutando il loro contributo nella creazione di valore.

Gli strumenti di digital analytics si dividono in tre categorie principali:

- Web Analytics le quali servono ad analizzare il comportamento degli utenti sulle proprietà digitali aziendali (come siti web), e potrebbero comportare il reperimento di dati essenziali per ottimizzare l'esperienza dell'utente;
- Ad Server, strumenti che tracciano e misurano le attività di digital advertising; forniscono informazioni dettagliate sull'efficacia delle campagne pubblicitarie online, vitali per valutare l'efficacia della spesa

pubblicitaria e ottimizzare il ritorno sull'investimento (ROI) delle campagne.

- Attribution Tool, i quali analizzano l'interazione tra i diversi canali di acquisizione per comprendere il loro contributo complessivo al processo di conversione.

Diversamente dai media tradizionali, Internet offre una raccolta di dati veloce, precisa e non invasiva, rendendo possibile un monitoraggio continuo delle attività online. Questo approccio, noto come **Web Analytics**, si applica non solo ai siti web ma anche ai social media e alle applicazioni mobili. Le aree principali d'interesse della Web Analytics includono:

1. La navigazione sui siti web, per analizzare le modalità con le quali gli utenti navigano all'interno del sito web e fra siti web. Questa analisi consente di identificare percorsi di navigazione inefficienti, problemi di usabilità e opportunità per migliorare l'esperienza utente;
2. La pubblicità online, per valutare l'esposizione e le reazioni degli utenti ai messaggi pubblicitari, contenuti principalmente sui banner, nei link sponsorizzati, nelle e-mail;
3. L'e-commerce, ovvero l'analisi del comportamento di acquisto online degli utenti, per ottimizzare il tasso di conversione degli utenti.

I KPI costituiscono una vera e propria bussola per i manager, tuttavia, l'abbondanza di dati e KPI disponibili presenta una sfida: scegliere gli indicatori più rilevanti in funzione degli obiettivi aziendali. Con l'avvento dell'Intelligenza Artificiale e del Machine Learning, le aziende possono oggi ottenere risultati misurabili in tempo reale e a costi contenuti.

2.6 Privacy e nuova regolamentazione

La trasformazione digitale e la crescente centralità del digitale nelle strategie di marketing hanno, negli ultimi anni, portato a un inevitabile aumento dell'attenzione verso la tutela della privacy degli utenti. L'avvento di normative come il GDPR (General Data Protection Regulation)⁶¹ in Europa, implementato nel maggio 2018, ha segnato una svolta significativa nell'approccio alla gestione e alla protezione dei dati personali. Il GDPR ha introdotto principi fondamentali come la trasparenza, la limitazione della finalità e la minimizzazione dei dati, obbligando le aziende a rivedere le proprie pratiche di raccolta e analisi dei dati. Queste normative non solo impongono obblighi legali, ma influenzano profondamente il modo in cui vengono definite e utilizzate le metriche di marketing. Per esempio, il tradizionale tracciamento degli utenti attraverso i cookie, utilizzato per raccogliere dati dettagliati sul comportamento degli utenti, è stato messo in discussione, a causa delle crescenti restrizioni normative e dei limiti tecnici imposti dai browser moderni. Questo ha portato allo sviluppo di metodi alternativi come il **server-side tracking**⁶², che consente di elaborare i dati

⁶¹ Il GDPR ha ridefinito i limiti entro cui le aziende possono raccogliere, elaborare e utilizzare i dati personali. Ha posto l'accento su principi come la trasparenza, il consenso informato e la protezione "by design" e "by default". Questi principi obbligano le imprese a rivedere il loro approccio alla raccolta dei dati, privilegiando l'adozione di misure tecniche e organizzative per minimizzare l'utilizzo di informazioni personali non necessarie.

⁶² **Server-side tracking:** Questo metodo sposta il tracciamento e l'elaborazione dei dati dall'utente (lato client) al server. È meno vulnerabile a restrizioni imposte dai browser e consente un controllo più diretto sulla qualità e la sicurezza dei dati raccolti.

direttamente sul server, riducendo la dipendenza da cookie di terze parti e aumentando la sicurezza e il controllo sui dati. Allo stesso tempo, l'adozione di tecnologie basate su **dati aggregati e anonimi**⁶³ rappresenta un ulteriore passo avanti nella tutela della privacy, poiché elimina la possibilità di identificare i singoli utenti pur garantendo insight utili per le strategie di marketing.

Tali cambiamenti riflettono la necessità di bilanciare la personalizzazione delle campagne pubblicitarie con il rispetto della privacy.

Inoltre, l'introduzione di norme locali, come il CCPA (California Consumer Privacy Act) negli Stati Uniti e regolamenti simili in altri paesi, sottolinea una tendenza globale verso una maggiore responsabilità nella gestione dei dati.

Le aziende che operano nel marketing digitale devono adattarsi a un panorama normativo in continua evoluzione, sviluppando strategie conformi che mantengano la fiducia degli utenti senza sacrificare l'efficacia delle loro campagne.

Questi cambiamenti hanno generato nuove sfide per le imprese, soprattutto nella gestione della conformità e nel mantenimento dell'efficacia delle campagne.

Parallelamente, il regolamento ha stimolato una riflessione più ampia sull'etica nell'uso dei dati e sulla necessità di bilanciare gli interessi aziendali con il diritto

⁶³ **Dati aggregati e anonimi:** Si tratta di dati che non includono informazioni identificative sugli utenti, ma che vengono aggregati per fornire una visione complessiva del comportamento degli utenti, utile per analisi statistiche e strategiche senza compromettere la privacy individuale.

alla privacy degli utenti. L'armonizzazione normativa introdotta dal GDPR è stata affiancata da altre iniziative legislative, come la proposta di regolamento e-Privacy, che mira a rafforzare ulteriormente la tutela dei dati nelle comunicazioni elettroniche.

Questo nuovo contesto normativo rappresenta non solo una sfida, ma anche un'opportunità: spinge i marketer a ripensare il valore delle metriche, ponendo maggiore enfasi sulla qualità piuttosto che sulla quantità dei dati raccolti. Ad esempio, metriche come il CLV o il tasso di coinvolgimento diventano centrali in un approccio basato su dati etici, che rispettano la riservatezza dell'utente pur offrendo insight strategici preziosi per le aziende.

In conclusione, l'evoluzione delle normative sulla privacy non solo ha imposto un maggiore rigore alle pratiche di marketing digitale, ma ha anche aperto la strada a nuovi modelli di interazione con i consumatori, in cui il rispetto della privacy rappresenta un valore aggiunto e un elemento di fiducia.

CAPITOLO 3. L'INNOVAZIONE DEI CRUSCOTTI AZIENDALI

3.1. Il cruscotto tradizionale

Un cruscotto aziendale, conosciuto anche come *dashboard*, può essere definito come uno strumento di visualizzazione delle informazioni chiave che consente il monitoraggio e l'analisi delle prestazioni aziendali. Secondo Kaplan e Norton (1996), il cruscotto aziendale è parte integrante della *Balanced Scorecard* e serve a tradurre la strategia aziendale in un insieme coerente di indicatori di performance. Inoltre, Eckerson (2010) lo descrive come "una rappresentazione visiva delle metriche più importanti per il raggiungimento di uno o più obiettivi aziendali, disposte su un'unica schermata per consentire decisioni rapide e informate".

Il cruscotto integra raccolta, analisi e visualizzazione dei dati per favorire una misurazione sintetica ed efficace della performance aziendale a supporto delle decisioni da intraprendere.

I **cruscotti tradizionali** sono spesso associati a metodologie consolidate come i Performance Management Systems (**PMS**) e la Balanced Scorecard (**BSC**), che hanno rappresentato un pilastro nel monitoraggio delle prestazioni prima dell'introduzione dei cruscotti generativi.

I PMS costituiscono un'importante componente del sistema di controllo strategico dal momento che essi permettono la misurazione, tramite un sistema di indicatori, del grado di realizzazione della strategia aziendale. I sistemi di misurazione della

performance svolgono, quindi, un ruolo di guida dell'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati, fornendo al management un feedback informativo circa la validità della strategia e la necessità di eventuali azioni correttive (Silvi, 2007).

La misurazione della performance, quindi, è un'attività che mira ad analizzare le prestazioni aziendali mediante un sistema strutturato di indicatori di performance (KPI), in grado di cogliere il nesso tra i processi sui quali è strutturata l'azienda e i risultati conseguiti.

Per molti decenni, sino agli anni '80, una performance di successo era misurata prevalentemente attraverso indicatori economico-finanziari, come la redditività del capitale proprio (*Return on Equity*, ROE) e il margine operativo sulle vendite (*Return on Sales*, ROS). Tuttavia, per valutare in modo corretto e completo le performance di un'azienda, è necessario un bilanciamento tra misure quantitative economiche e indicatori qualitativi e quantitativi non monetari.

Questo bilanciamento è fondamentale perché i soli risultati finanziari evidenziano i sintomi del risultato dell'attività aziendale, ma non spiegano in anticipo se l'organizzazione sta costruendo basi solide per replicare e/o garantire il successo futuro.

La performance aziendale è spesso equiparata ad un albero, un sistema vivente in cui ogni elemento contribuisce all'equilibrio e alla crescita complessiva.

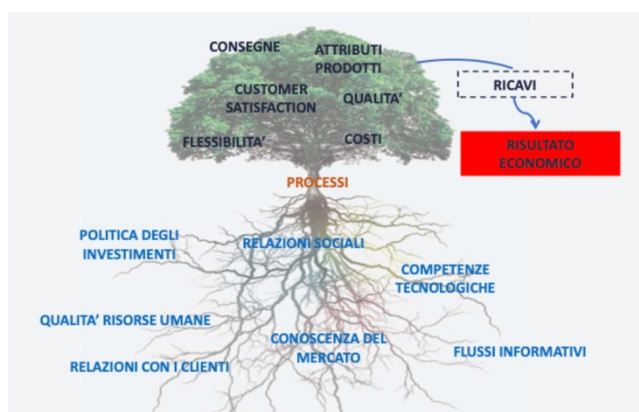


Figura 3.1. Marasca, 2023.

Le radici, simbolo degli elementi intangibili come la cultura aziendale, la vision e la conoscenza organizzativa, forniscono la stabilità e le risorse necessarie per nutrire l'organizzazione. Il tronco, robusto e centrale, rappresenta i processi aziendali: tanto più sono solidi e ben strutturati, tanto più garantiscono un'efficiente trasmissione delle risorse verso i rami. Questi ultimi simboleggiano la relazione con i clienti, la capacità di soddisfare le loro esigenze e creare valore. Infine, i frutti, sani e duraturi, sono il risultato tangibile del sistema: le performance economiche e finanziarie, che attestano la sostenibilità e il successo dell'azienda nel tempo.

Un'azienda deve monitorare fattori non immediatamente visibili ma essenziali, come la soddisfazione dei clienti, l'innovazione dei processi, il coinvolgimento dei dipendenti e l'efficienza operativa. Solo considerando queste dimensioni,

insieme ai risultati economici, è possibile garantire uno sviluppo sostenibile e resiliente nel tempo.

Le principali funzioni di un PMS sono:

1. **Verificare che la gestione aziendale e le prestazioni dell'intera organizzazione siano coerenti con la strategia aziendale** per poter eventualmente intervenire con azioni correttive.
2. **Influenzare i comportamenti di tutti i soggetti che operano in azienda** per assicurare che le loro azioni siano in linea con il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Un PMS si distingue per essere uno strumento unico e specifico per ciascuna impresa, poiché la sua progettazione tiene conto di variabili fondamentali quali:

- Le **peculiarità del profilo strategico**: ogni azienda ha priorità strategiche differenti, che dipendono dalla sua mission, dalla sua vision e dal contesto competitivo in cui opera.
- Gli **aspetti organizzativi**: la struttura interna dell'azienda, i processi decisionali e il livello di autonomia delle diverse funzioni aziendali influenzano il tipo e la granularità degli indicatori utilizzati.
- Gli **obiettivi operativi**: il sistema deve essere calibrato sugli specifici risultati attesi nelle diverse aree aziendali.

- **Le esigenze e caratteristiche dei destinatari delle informazioni:** i PMS devono fornire dati chiari, pertinenti e tempestivi ai vari livelli decisionali dell'organizzazione (dal top management ai responsabili di area), adattandosi alle competenze e alle responsabilità dei destinatari.

Le caratteristiche fondamentali di un PMS, oltre alle qualità della multidimensionalità, del bilanciamento e dell'allineamento tra strategie e azioni operative, sono (Popoli, 2002):

- *La completezza*, caratteristica che riguarda la capacità del sistema di misurazione di includere tutte le variabili significative che influenzano la performance aziendale.
- *La rilevanza*, si riferisce alla capacità del sistema di fornire indicazioni effettivamente utili a supportare la gestione e le decisioni manageriali. Strettamente legato a questa caratteristica è l'aspetto della selettività, che implica l'identificazione di un numero contenuto di indicatori chiave, per concentrare l'attenzione manageriale solo sugli aspetti rilevanti ed evitare di rendere il sistema di misurazione troppo articolato e difficile da gestire;
- *La flessibilità*, i PMS devono poter essere aggiornati e modificati in relazione alle diverse esigenze strategiche e informative che possono emergere nel tempo;
- *La comprensibilità*, un PMS deve essere accessibile e comprensibile ai membri di un'organizzazione, tramite un linguaggio e un livello di

dettaglio che ne permettano la diffusione all'interno dell'azienda. Questa caratteristica è indispensabile per incentivare i membri di un'organizzazione al perseguimento di obiettivi comuni.

In sintesi, i PMS non sono solo strumenti di monitoraggio, ma veri e propri sistemi guida per garantire che l'organizzazione non solo raggiunga i propri obiettivi, ma lo faccia in maniera sostenibile nel lungo termine.

La BSC (Kaplan e Norton, 1992) riveste un ruolo di particolare importanza, nasce per supportare la misurazione della performance aziendale attraverso un sistema di indicatori. Pertanto, rientra a pieno titolo tra gli strumenti di controllo strategico volti alla misurazione dei risultati conseguiti attraverso l'implementazione della strategia aziendale.

A differenza di un PMS, che si limita a monitorare e misurare le prestazioni aziendali attraverso indicatori chiave, la BSC si distingue per la sua **prospettiva multidimensionale** e soprattutto per il forte **orientamento alla strategia**. Le principali differenze tra una BSC e un PMS sono:

1. **Prospettiva strategica:** mentre un PMS si focalizza sulla misurazione delle performance operative, la BSC è progettata per tradurre la strategia aziendale in obiettivi misurabili poi trasformandoli in azioni concrete e operative.

2. **Integrazione degli obiettivi:** la BSC fornisce una visione olistica e integrata degli obiettivi aziendali, mostrando come le diverse aree dell'organizzazione contribuiscano al raggiungimento della strategia complessiva. Un PMS, invece, si concentra tipicamente su singoli aspetti operativi o funzionali.
3. **Orientamento al futuro:** la BSC combina indicatori lagging (che misurano risultati passati) e leading (che anticipano risultati futuri), offrendo una visione prospettica. I PMS tradizionali tendono a privilegiare indicatori retrospettivi, limitandosi spesso a valutare la performance passata.
4. **Comunicazione e allineamento:** la BSC è uno strumento di comunicazione che mira a garantire l'allineamento tra la strategia aziendale e le attività operative, coinvolgendo tutti i livelli dell'organizzazione. In confronto, un PMS è prevalentemente uno strumento di controllo e monitoraggio delle prestazioni.

Nell'originaria formulazione, gli indicatori della BSC sono organizzati in quattro prospettive: prospettiva *del cliente*; prospettiva *interna*; prospettiva *dell'innovazione e apprendimento*; prospettiva *economico-finanziaria*. Uno dei punti di forza della BSC è che gli indicatori, diversi nella natura, sono integrati all'interno dello stesso cruscotto.

Per cogliere la complessità della performance aziendale, la Balanced Scorecard si serve di misure:

- Qualitative, riguardano aspetti non numerici ma fondamentali per il successo aziendale. Possono includere feedback, percezioni o valutazioni soggettive di performance. Sono spesso utilizzate per monitorare aree difficili da quantificare ma critiche per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Ad esempio, il livello di soddisfazione dei clienti, la qualità percepita del prodotto/servizio, la reputazione del brand.
- Quantitative, ovvero metriche numeriche che rappresentano performance tangibili, spesso calcolabili e monitorabili con strumenti precisi; sono misure oggettive e comparabili, e rendono più semplice l'analisi e il confronto. Ad esempio, il numero di nuovi clienti acquisiti, il tasso di abbandono.
- Economico finanziarie, si concentrano sugli indicatori economici e finanziari tradizionali che riflettono lo stato di salute dell'azienda e il raggiungimento degli obiettivi economici. Degli esempi possono essere, il fatturato, il ROI.

La Balanced Scorecard:

- È uno strumento di **diffusione e condivisione** della strategia a **tutti i livelli organizzativi**;

- Fornisce una rapida e **completa visione** dell'azienda (o delle aree strategiche di affari);
- Rende evidenti le **interrelazioni** tra le varie operazioni aziendali;
- Facilita l'attività di **problem solving** dei manager.

Un elemento centrale per la costruzione di una BSC è l'individuazione degli **indicatori chiave di performance (KPI)**, che devono essere selezionati in modo da riflettere gli obiettivi strategici aziendali (**KPA**⁶⁴). La selezione degli indicatori avviene seguendo queste fasi principali:

1. **Traduzione della strategia in obiettivi operativi:** si parte dall'identificazione delle priorità strategiche, che vengono poi declinate nelle quattro prospettive originarie della BSC. Ogni obiettivo strategico viene associato a uno o più indicatori che consentano di monitorarne l'andamento.
2. **Allineamento dell'organizzazione alla strategia:** gli indicatori vengono selezionati tenendo conto delle specificità del settore, delle aree strategiche di affari e delle esigenze dei diversi stakeholder.

⁶⁴ I **Key Performance Areas (KPA)**, o Aree Chiave di Prestazione, sono le aree critiche e strategiche in cui un'organizzazione deve eccellere per raggiungere i propri obiettivi di business. Ogni KPA rappresenta un aspetto fondamentale del successo aziendale, strettamente legato agli obiettivi strategici, e fornisce una base per identificare le metriche e gli indicatori da monitorare.

L'obiettivo è garantire che ogni KPI sia rilevante, misurabile e rappresentativo di un risultato critico.

3. **Definizione di target specifici:** per ogni indicatore vengono definiti obiettivi quantitativi o qualitativi da raggiungere in un arco temporale ben definito. Questo permette di trasformare la visione strategica in azioni concrete e monitorabili.
4. **Identificazione dei collegamenti causali:** la BSC di nuova generazione enfatizza l'interdipendenza tra gli indicatori delle diverse prospettive, creando una mappa strategica che mostra come i miglioramenti in una determinata area (ad esempio, l'innovazione dei processi) influenzino i risultati in altre aree (come la soddisfazione dei clienti o la performance finanziaria).

I limiti dei PMS e della BSC, in generale dei cruscotti tradizionali possono essere rappresentati da:

- **La staticità dei dati**⁶⁵, principalmente vengono analizzati dati storici che richiedono l'intervento umano per analisi avanzate o scenari predittivi. I

⁶⁵ Questo limite è stato discusso da Kaplan e Norton (1996), che hanno sottolineato come la Balanced Scorecard non sia stata progettata per operare in contesti ad alta variabilità. Per superare questo limite, le aziende stanno adottando cruscotti basati su tecnologie IoT (Internet of Things) e big data, che consentono la raccolta e l'analisi continua dei dati.

cruscotti tradizionali si basano su dati raccolti e aggiornati periodicamente, no su dati raccolti e aggiornati simultaneamente.

- **Il focus descrittivo**⁶⁶ è basato su quanto è già avvenuto e quindi accaduto, con metriche come ROI, conversioni o traffico web.
- **La mancanza di integrazione dinamica**⁶⁷, non sono progettati per gestire grandi volumi di dati in tempo reale o per fornire raccomandazioni basate su AI.
- **Il carattere decisionale**⁶⁸, molte decisioni dipendono ancora da interpretazioni soggettive o da processi manuali di creazione di report, e non offrono suggerimenti attivi.

⁶⁶ Eccles (1991) ha sottolineato che i sistemi tradizionali di misurazione delle performance sono eccessivamente focalizzati su risultati finanziari passati. Ad oggi, i cruscotti avanzati, supportati da strumenti di analisi predittiva e machine learning, possono colmare questa lacuna fornendo insight prospettici.

⁶⁷ Bititci et al. (2000) hanno messo in evidenza la mancanza di flessibilità dei sistemi tradizionali. Attraverso l'adozione di piattaforme integrate come ERP (Enterprise Resource Planning) avanzati o strumenti di analisi in tempo reale può migliorare l'integrazione dinamica dei dati.

⁶⁸ Simons (1995) ha osservato che i sistemi tradizionali si concentrano maggiormente sul controllo piuttosto che sul supporto decisionale. I cruscotti di nuova generazione, supportati da algoritmi di AI e sistemi di decision intelligence, sono in grado di fornire suggerimenti attivi e automatizzare alcune decisioni operative.

3.2. Il cruscotto generativo

Con l'introduzione e lo sviluppo dell'intelligenza artificiale e dei big data, sono stati introdotti a supporto dei cruscotti tradizionali i così detti cruscotti generativi⁶⁹, in quanto:

- Superano i PMS tradizionali⁷⁰, grazie all'automazione del processo di analisi delle performance, fornendo non solo dati ma anche previsioni e raccomandazioni in tempo reale.
- Arricchiscono la BSC, in quanto permettono di aggiornare dinamicamente le metriche su tutte e quattro le prospettive (finanziaria, dei clienti, dei processi interni, e di apprendimento e crescita), adattandosi a nuovi obiettivi aziendali o a condizioni di mercato⁷¹.

Alla base dei cruscotti generativi troviamo l'IA generativa che è un ramo dell'intelligenza artificiale che mira a creare nuovi dati o contenuti che somigliano

⁶⁹ Il termine “**cruscotti generativi**” non sembra essere attribuito a un singolo autore in modo ufficiale e universalmente riconosciuto; tuttavia, L. Pratt (nel suo scritto “How Decision Intelligence Connects Data, Actions, and Outcomes for a Better World”, 2019), ha sviluppato il concetto di Decision Intelligence, che può essere visto come una forma avanzata di cruscotti in grado di generare suggerimenti attivi e raccomandazioni.

⁷⁰ Il concetto di “automazione delle decisioni” tramite AI è esplorato da Pratt (2019) nel suo lavoro sul decision intelligence, dove discute come l'intelligenza artificiale possa trasformare i cruscotti da strumenti descrittivi a sistemi proattivi in grado di generare insights.

⁷¹ Bititci et al. (2000) hanno sottolineato la necessità di evolvere verso sistemi che possano adattarsi più rapidamente ai cambiamenti del mercato, anticipando quindi la necessità di strumenti dinamici come i cruscotti generativi. Inoltre, Gartner (2022) evidenzia come l'integrazione di AI nei cruscotti tradizionali possa apportare flessibilità dinamica.

ai dati o ai contenuti originali, come immagini, testi, musica o codici. L'IA generativa può essere utilizzata per vari scopi, come l'aumento dei dati, la creazione di contenuti, la sintesi dei dati e la trasformazione dei dati (Kovalenko, 2023; Epstein et al., 2023).

Questa tecnologia ha consentito una rapida trasformazione dei cruscotti tradizionali in cruscotti generativi, che di fatto presentano nuove caratteristiche:

- **Dati dinamici e in tempo reale:** i cruscotti basati su AI elaborano dati in tempo reale provenienti da fonti eterogenee come, social media, CRM e sentiment analysis.
- **Automazione delle analisi:**
 - **Descrittiva:** come i cruscotti tradizionali anche quelli generativi analizzano i dati esistenti attraverso l'analisi descrittiva, che permette di capire al meglio il fenomeno di interesse.
 - **Predittiva:** forniscono previsioni basate su modelli statistici e machine learning (es. predizione del comportamento del cliente), attraverso l'individuazione di nessi causali tra i dati e supportano lo sviluppo di ipotesi. Grazie all'introduzione dell'AI all'interno dell'analisi predittiva le aziende possono essere in grado di:
prevedere le tendenze di mercato (basandosi su dati storici e segnali emergenti, l'AI può prevedere cambiamenti nella domanda o nel comportamento dei consumatori); **stimare risultati futuri**

(come ad esempio, il numero di nuovi clienti previsti o il potenziale fatturato di una campagna); **valutare il rischio**, in quanto consente di identificare le aree di maggiore incertezza o vulnerabilità (come ritardi nelle supply chain o calo della fedeltà dei clienti).

- **Prescrittiva**: attraverso dati e parametri oggettivi i cruscotti generativi riescono a suggerire soluzioni ottimali a problemi generali e contingenti (es. il pricing ottimale o il canale di marketing più efficace). Permettono quindi di anticipare eventi per agevolare un maggior controllo sulla loro gestione. L'analisi prescrittiva è supportata dall'AI, in quanto riesce a fornire **raccomandazioni pratiche** basate su scenari simulati, consentendo: **l'ottimizzazione delle risorse** (suggerisce come allocare budget, personale o scorte in modo più efficiente); **la personalizzazione delle strategie** (identifica le migliori azioni per ciascun segmento di clienti); **l'automazione delle decisioni**, l'AI può prendere decisioni operative in modo autonomo (come modificare dinamicamente il prezzo di un prodotto in base alla domanda).

- **Interfacce intuitive e interattive**: le nuove tecnologie includono chatbot, visualizzazioni dinamiche e capacità di linguaggio naturale, grazie alla

capacità di rispondere a domande semplici e di interfacciarsi con il pubblico.

I dati utilizzati nei cruscotti generativi, come per i cruscotti tradizionali, provengono da fonti eterogenee e riflettono l'intera gamma delle attività aziendali:

- **CRM (Customer Relationship Management)** è una fonte di dati propria dell'azienda che offre informazioni sui clienti. Si può recepire dati circa la cronologia degli acquisti, le interazioni con i clienti, i dati demografici e le preferenze. Questo può consentire di tracciare il ciclo di vita del cliente e personalizzare le strategie di marketing basate sul comportamento storico e sulle preferenze esplicite o implicite.
- **E-commerce** offre dati in relazione alle transazioni, ai carrelli abbandonati, alle metriche di conversione, al comportamento di navigazione sul sito, alle recensioni dei prodotti. Attraverso questa fonte l'impresa può identificare modelli di acquisto, ottimizzare l'inventario e prevedere le tendenze di domanda.
- **Social media**, è una fonte attraverso cui l'azienda può raccogliere dati dei clienti che volontariamente lasciano sul web attraverso le menzioni del brand, la sentiment analysis, e grazie alle metriche di engagement (like, commenti, condivisioni). L'azienda così può, monitorare la percezione del

brand, identificare trend emergenti e calibrare il targeting delle campagne social.

- Altre fonti possono essere collegate all'**IoT**, ovvero ai sensori e dispositivi connessi con l'utente (ad esempio per il monitoraggio delle spedizioni); alle **web analytics**, provenienti da specifici strumenti come Google Analytics che possono aiutare a capire il comportamento degli utenti; ai **dati di mercato esterni**, come report industriali, benchmark competitivi e tendenze macroeconomiche.

Integrare dati eterogenei in cruscotti AI generativi non è solo un compito tecnico, ma richiede un approccio strategico per garantire che i dati siano di alta qualità, pertinenti e utilizzabili. È importante che i dati utilizzati in un cruscotto AI generativo siano affidabili, altrimenti il cruscotto risulterebbe inefficace.

L'affidabilità del dato può essere garantita da un processo complesso, tipico dei progetti di business intelligence e data analytics, che comprende differenti fasi:

1. La pulizia dei dati, attraverso l'eliminazione di duplicati, la gestione di valori nulli e la standardizzazione dei formati utilizzati.
2. La validazione dei dati, che può essere effettuata attraverso delle regole aziendali per verificare la conformità dei dati (es. un campo e-mail deve contenere un indirizzo valido); o tramite controlli automatici come script o piattaforme di data governance.

3. Il monitoraggio continuo, affidandosi a strumenti che monitorano, in tempo reale, la qualità dei dati (es. Data Quality Dashboards). Inoltre, il monitoraggio deve essere completo, accurato, coerente.
4. La governance dei dati, devono essere definiti i ruoli e le responsabilità, a garanzia della qualità dei dati. Inoltre, è bene avere un **data catalog**⁷², nient'altro che un registro centralizzato che descrive le fonti dei dati, la struttura e i processi di trasformazione.

Una volta che i dati sono individuati ed integrati, alimentano i modelli di intelligenza artificiale generativa:

1. **Consentono la creazione di modelli predittivi e prescrittivi.** L'AI generativa rivoluziona il **Data-Driven Decision Making** fornendo insight che non si limitano a interpretare i dati esistenti, ma ne estraggono valore attraverso analisi avanzate e simulazioni⁷³. Grazie alla capacità di elaborare e interpretare grandi quantità di dati in tempo reale, l'AI permette di prevedere comportamenti futuri, identificare tendenze emergenti e ottimizzare le decisioni strategiche con un livello di precisione senza

⁷² Data catalog: sfrutta i metadati e gli strumenti di gestione dei dati per creare un inventario delle risorse di dati all'interno di un'organizzazione, permettendo agli utenti di trovare e accedere alle informazioni in modo semplice e veloce. (IBM)

⁷³ L. Pratt, How Decision Intelligence Connects Data, Actions, and Outcomes for a Better World, 2019

precedenti. L'AI genera previsioni utilizzando tecnologie avanzate come il **Machine Learning** che utilizzando algoritmi come le reti neurali ricorrenti (RNN) o modelli di regressione avanzati per stimare comportamenti futuri, analizzano anche i dati storici per identificare modelli (es. quali clienti sono più propensi ad acquistare). Il **Generative AI** basandosi su strumenti come ChatGPT o DALL-E o Copilot di Microsoft⁷⁴, permettono di combinare enormi volumi di dati con modelli predittivi e prescrittivi per rispondere rapidamente a scenari complessi, generando raccomandazioni (ad esempio copy per campagne pubblicitarie o suggerimenti di prodotto); oppure integrano scenari ipotetici per comprendere il potenziale impatto di cambiamenti strategici (es. promozioni). L'**Automazione delle Visualizzazioni** impiegando cruscotti generativi capaci di tradurre i risultati in visualizzazioni comprensibili, utilizzando grafici, mappe o report dinamici.

2. **Consentono di prendere decisioni in tempo reale** grazie a dati provenienti da IoT o e-commerce, CRM, social media, e sistemi ERP, l'AI consente alle aziende di segnalare anomalie (es. calo improvviso delle

⁷⁴ Gli strumenti di Generative AI sono molti altri: MidJourney, Google Bard, Runway ML, Jasper AI, Stable Diffusion, Descript, Synthesia.

vendite); raccomandare azioni (es. aumentare il budget pubblicitario su una campagna performante); ridurre il rischio di errori umani nell'interpretazione dei dati. L'AI supporta decisioni più oggettive riducendo il peso di pregiudizi o errori interpretativi; generando insight basati esclusivamente sui dati, promuovendo una visione imparziale e data-driven.

3. **Permettono la personalizzazione delle esperienze** grazie ad una segmentazione in tempo reale e puntuale. L'AI suddivide i clienti in gruppi in base al comportamento e alle preferenze, generando campagne o offerte mirate. Analizza i dati con una velocità e una profondità difficilmente raggiungibili dall'intelligenza umana, trasformando dataset grezzi in insight azionabili.

Un responsabile marketing potrebbe chiedere a Copilot: *"Quale canale pubblicitario è più performante per aumentare le conversioni in Europa?"*. L'AI genera un report visivo e suggerisce di concentrare il budget su campagne social media, basandosi su dati di ROI storici e trend in tempo reale.

4. **Permette simulazioni e scenari what-if.** Gli strumenti basati su AI generativa possono simulare diversi scenari per supportare la pianificazione strategica: **What-if analysis:** "Cosa accadrebbe se aumentassimo il budget pubblicitario del 10%?". **Generazione di piani**

alternativi: L’AI non solo fornisce previsioni, ma genera possibili piani d’azione con i rispettivi impatti attesi.

Tabella 1. Un confronto tra cruscotti tradizionali e cruscotti generativi⁷⁵.

Caratteristica	Cruscotti Tradizionali (PMS/BSC)	Cruscotti Generativi
Dati elaborati	Storici, aggiornati periodicamente (es. mensile, trimestrale).	Dati in tempo reale con aggiornamenti continui.
Tipo di analisi	Descrittiva: monitora e riporta dati già accaduti.	Predittiva e prescrittiva: fornisce previsioni e suggerimenti per l'azione.
Interattività	Limitata: visualizzazioni statiche, richiede intervento manuale per personalizzazioni.	Elevata: risposte dinamiche a query in linguaggio naturale.
Automazione	Minima: processi manuali per reportistica e aggiornamenti.	Elevata: genera report e insights automaticamente.
Tecnologia utilizzata	Fogli di calcolo, database relazionali, sistemi ERP.	Intelligenza artificiale, machine learning, big data analytics.
Visualizzazione	Semplice: grafici statici, KPI predefiniti.	Avanzata: grafici interattivi, personalizzazioni dinamiche.
Flessibilità	Bassa: adatto per analisi standard e obiettivi predefiniti.	Alta: adatta le metriche e gli insights in base al contesto.
Supporto decisionale	Indiretto: richiede interpretazione umana dei dati.	Diretto: fornisce raccomandazioni attuabili.
Integrazione dei dati	Limitata: pochi sistemi collegati, focus sui KPI interni.	Ampia: integrazione di dati da più fonti (CRM, social, IoT).
Esempi di applicazione	Monitoraggio finanziario, valutazioni di performance periodiche.	Ottimizzazione di campagne, simulazioni di scenari futuri.

⁷⁵ S. Marasca e C. Cattaneo. “Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti”. Giappichelli. 2021.
L. Pratt. “How Decision Intelligence Connects Data, Actions, and Outcomes for a Better World. Emerald Group. 2019.

L'AI generativa rappresenta quindi un prezioso alleato per il processo decisionale aziendale, trasformando i dati in strumenti strategici. Con l'uso di tecnologie avanzate come Copilot e l'integrazione con cruscotti AI-driven, migliorando la precisione delle analisi, consentono di ridurre l'incertezza nelle decisioni strategiche, offrendo un vantaggio competitivo significativo in un mercato sempre più complesso e dinamico; le aziende possono non solo rispondere alle sfide del mercato, ma anticiparle con azioni proattive e precise.

Il Data Driven Decision Making supportato dall'AI offre molteplici benefici chiave all'azienda:

1. **Velocità:** decisioni più rapide grazie alla capacità dell'AI di elaborare e analizzare grandi quantità di dati in pochi secondi.
2. **Precisione:** modelli basati su AI riducono gli errori, evidenziando correlazioni e pattern nascosti.
3. **Adattabilità:** le strategie suggerite dall'AI evolvono in risposta ai cambiamenti nei dati in tempo reale.
4. **Scalabilità:** le soluzioni AI sono applicabili sia a piccole realtà che a grandi multinazionali.

Nonostante i differenti benefici offerti dall'AI generativa nel processo decisionale aziendale, si devono affrontare ancora alcune sfide per la sua adozione diffusa. Infatti, almeno inizialmente l'implementazione dell'AI generativa è sorretta da

investimenti elevati, che possono includere ad esempio, i costi per l'acquisizione di tecnologie avanzate (come, software e piattaforme specializzate), infrastrutture IT (infrastrutture hardware adeguate, come server ad alte prestazioni e cloud computing, per gestire l'elaborazione di grandi volumi di dati e il training di modelli complessi), la formazione del personale e lo sviluppo di competenze (in data science, machine learning, analisi dei dati e gestione dell'AI) per implementare e gestire correttamente l'AI generativa, personalizzazioni e integrazioni complesse con i sistemi aziendali preesistenti, infine, le aziende devono considerare i costi di aggiornamento, ottimizzazione e manutenzione dei sistemi nel tempo, per mantenere le soluzioni efficienti e al passo con le ultime innovazioni.

L'azienda, inoltre, deve essere consapevole di dover mettere al centro della strategia i dati, la cui qualità è focale; decisioni errate possono derivare da dati incoerenti o incompleti, riducendo la precisione delle previsioni. Inoltre, elevata attenzione deve essere prestata alle questioni etiche legate all'uso dei dati e alla trasparenza delle decisioni generate dall'AI. Deve essere garantito che l'uso dei dati rispetti normative come il GDPR. Inoltre, è fondamentale che l'azienda si allinei con gli standard previsti dall'**AI ACT**⁷⁶ (Artificial Intelligence Act),

⁷⁶ L'AI ACT, proposto dalla Commissione Europea nel 2021, è una proposta di regolamentazione che mira a stabilire un quadro giuridico uniforme per l'uso dell'intelligenza artificiale all'interno dell'area UE. Si concentra sull'implementazione di requisiti di sicurezza, trasparenza, e responsabilità per l'uso di sistemi di IA, con un particolare focus sui sistemi di IA ad alto rischio,

un'iniziativa legislativa dell'Unione Europea che si propone di regolamentare l'uso dell'intelligenza artificiale in modo da garantire la sua applicazione etica e sicura, riducendo i rischi legati ai sistemi di IA ad alto impatto.

Un limite importante dell'AI generativa è la “*spiegabilità*”, in quanto alcuni modelli possono essere considerati dei black-box⁷⁷, ovvero modelli che rendono difficile la comprensione di come vengono prese le decisioni.

Infine, sebbene l'AI generi insight⁷⁸, l'interpretazione e l'applicazione richiedono sempre competenze strategiche umane.

migliorando la fiducia nei suoi impieghi, e garantendo che le aziende rispettino principi etici fondamentali nell'uso dei dati e nelle decisioni automatizzate.

⁷⁷ Si parla di black box quando un algoritmo o un modello di intelligenza artificiale produce risultati senza che sia facile comprendere esattamente come ha preso le sue decisioni. Un esempio comune è l'apprendimento automatico (machine learning), dove i modelli complessi (come le reti neurali) sono difficili da interpretare, anche se sono molto efficaci nel risolvere problemi.

⁷⁸ Insight, ovvero la comprensione profonda del comportamento dei consumatori o di tendenze di mercato, che può essere utilizzata per prendere decisioni strategiche più informate.

3.2.1. Integrazione dell'AI generativa nella BI

L'introduzione dell'AI generativa nelle tradizionali soluzioni di **Business Intelligence (BI)** sta trasformando profondamente il modo in cui le aziende analizzano, comprendono e utilizzano i dati. Se in passato la BI si concentrava sull'aggregazione e visualizzazione di dati storici, l'integrazione con l'intelligenza artificiale consente oggi di ottenere insight predittivi e prescrittivi, arricchendo il processo decisionale con suggerimenti mirati e azioni pratiche⁷⁹.

In sintesi, la BI tradizionale, in passato, si basava su dashboard statiche navigabili, report predefiniti e analisi retrospettive, utili per comprendere il “cosa” e il “perché” di eventi passati. Ad oggi l'integrazione della BI con l'AI generativa consente di aggiungere una nuova dimensione a questa analisi, passando dal “cosa è accaduto” al “cosa accadrà” e “cosa fare in risposta”. Altro aspetto innovativo dell'AI generativa è quello di consentire la creazione di dashboard ad hoc e report personalizzabili, in grado di adattarsi in tempo reale alle esigenze specifiche degli utenti e dei contesti aziendali, consentendo una gestione più agile e mirata delle informazioni, e migliorando l'efficacia del processo decisionale.

L'AI genera insight senza bisogno di intervento umano diretto, elaborando milioni di dati in pochi secondi, grazie all'utilizzo di strumenti avanzati come **Copilot** di Microsoft e gli altri strumenti prima citati che creano descrizioni testuali intuitive

⁷⁹ Davenport, T.H., & Harris, J.G. “*Competing on Analytics: The New Science of Winning*”. Harvard Business Press. 2007.

di tendenze e anomalie, traducendo numeri complessi in informazioni comprensibili.

Copilot (strumento preso in considerazione nell'analisi del capitolo successivo), consente di effettuare un passo avanti nella BI, grazie a:

- **Interfacce conversazionali:** gli utenti possono porre domande dirette, ricevendo risposte dettagliate in forma visiva e testuale grazie a sistemi di LLM⁸⁰.
- **Scenari personalizzati:** la simulazione di scenari ipotetici supporta la pianificazione strategica.
- **Visualizzazioni dinamiche:** genera report e grafici che si aggiornano automaticamente con l'arrivo di nuovi dati o nuove richieste informative.

L'integrazione dell'AI generativa nella BI non solo migliora la capacità delle aziende di comprendere il passato, ma le rende capaci di anticipare il futuro e agire in modo proattivo. Questa evoluzione trasforma la Business Intelligence da uno strumento passivo a un partner strategico nel processo decisionale, fornendo un vantaggio competitivo significativo nel panorama aziendale odierno⁸¹.

⁸⁰ I modelli linguistici di grandi dimensioni o Large Language Models (LLM), come GPT-3 e GPT-4 sviluppati da **OpenAI**, sono in grado di comprendere e generare un linguaggio naturale, rispondendo a richieste complesse in modo interattivo e dinamico. In strumenti come Copilot, questi modelli vengono utilizzati per facilitare l'interazione tra l'utente e il sistema, permettendo risposte rapide e dettagliate, sia in formato testuale che visivo. Inoltre, gli LLM sono utilizzati per migliorare l'efficacia della Business Intelligence tramite la personalizzazione delle risposte e la creazione di scenari predittivi, ottimizzando il processo decisionale in tempo reale.

⁸¹ L'integrazione dell'AI generativa nella BI è una tendenza emergente studiata da vari autori, tra cui Davenport e Harris (2007), che sottolineano come l'analisi predittiva stia diventando una parte fondamentale della BI, evolvendosi da uno strumento di descrizione dei dati a uno che guida le

3.2.1.1. Copilot e Power BI: un caso di integrazione

L'integrazione tra **Copilot**, assistente AI generativo di Microsoft, e **Power BI**, una delle piattaforme di Business Intelligence più diffuse attualmente, rappresenta un esempio concreto di come l'intelligenza artificiale stia ridefinendo l'approccio all'analisi e all'interpretazione dei dati aziendali. Questa combinazione offre agli utenti un'esperienza avanzata, rendendo accessibili insight automatizzati, previsioni e raccomandazioni pratiche attraverso un'interfaccia semplice e interattiva.

Power BI si è affermata negli anni come uno strumento chiave leader per le aziende grazie alla sua capacità di aggregare, visualizzare e analizzare grandi volumi di dati. Con l'integrazione di Copilot, Microsoft cerca di superare le tradizionali barriere tecniche, democratizzando ulteriormente l'accesso agli insight, migliorando il processo di analisi dei dati, offrendo funzionalità innovative che vanno oltre la semplice visualizzazione di dati.

Tra i principali vantaggi offerti dall'intelligenza artificiale di Microsoft troviamo:

- **Query in linguaggio naturale:** gli utenti possono interagire con Copilot utilizzando domande in linguaggio naturale. Questo consente di abbattere le barriere tecniche, poiché Copilot traduce automaticamente le richieste

decisioni future. Inoltre, Brynjolfsson e McAfee (2014) nel loro lavoro "*The Second Machine Age*" esplorano come l'AI e l'automazione stiano ridefinendo i ruoli della tecnologia aziendale, trasformando la BI in un alleato strategico per anticipare il futuro e prendere decisioni più informate.

in comandi specifici per Power BI, il quale genera appositi report dettagliati. (Es. *"Quali sono i fattori principali che influenzano il calo delle conversioni?"*). Ciò è particolarmente rilevante per gli stakeholder aziendali che non possiedono competenze tecniche avanzate, permettendo loro di accedere direttamente agli insight senza intermediazioni, accelerandone i tempi di risposta.

- **Analisi automatizzate:** a differenza dei tradizionali report statici, Copilot individua dinamicamente i cambiamenti significativi, come trend, anomalie o opportunità nascoste, fornendo spiegazioni intuitive a supporto di decisioni rapide.
- **Creazione assistita di dashboard:** anche utenti inesperti possono creare nuovi report o dashboard, descrivendo semplicemente le loro esigenze in linguaggio naturale⁸².

L'integrazione tra Copilot e Power BI consente di superare alcuni limiti delle soluzioni di BI tradizionali, offrendo:

- **Accesso democratizzato ai dati:** grazie all'assistenza AI di Copilot, anche gli utenti con competenze tecniche limitate possono sfruttare appieno le potenzialità di Power BI. Questo cambiamento promuove ulteriormente

⁸² Il linguaggio naturale (Natural Language) si riferisce alla capacità dei sistemi informatici di comprendere, interpretare e generare il linguaggio umano in modo che sia intuitivo per l'utente.

una cultura aziendale basata sui dati, in cui ogni dipendente può contribuire a processi decisionali più informati.

- **Velocità nelle decisioni:** la possibilità di generare insight e analisi approfondite in tempo reale accelera il processo decisionale. In mercati in rapida evoluzione, la capacità di reagire immediatamente a nuove informazioni diventa un vantaggio competitivo cruciale.
- **Interattività migliorata:** Copilot non solo risponde alle domande, ma guida l'utente nell'esplorazione dei dati, suggerendo ulteriori analisi o approfondimenti. L'interattività trasforma la BI da uno strumento passivo a un partner attivo, favorendo un'esplorazione più profonda e iterativa dei dati.
- **Automazione di attività ripetitive:** Copilot semplifica attività complesse come la creazione di modelli, la segmentazione dei dati o l'identificazione di KPI.

Il supporto analitico offerto da Copilot rappresenta una rivoluzione nella gestione dei dati aziendali. Grazie alla sua capacità di semplificare, automatizzare e potenziare l'analisi, Copilot trasforma la BI tradizionale da uno strumento descrittivo a uno predittivo e prescrittivo, orientato al futuro.

Un esempio concreto è rappresentato dall'implementazione di Copilot presso TAL⁸³, una delle principali compagnie di assicurazione sulla vita. Dopo una fase iniziale di test, TAL ha esteso l'utilizzo di Copilot a 2.000 dipendenti, osservando un risparmio di tempo fino a sei ore alla settimana per ciascun impiegato. L'integrazione di Copilot in applicazioni come Word, Outlook ed Excel ha migliorato l'efficienza operativa, consentendo di semplificare attività complesse e ripetitive. Questa implementazione ha permesso a TAL di dedicare più risorse al miglioramento dell'esperienza cliente e alla gestione dei sinistri, sottolineando il valore trasformativo della tecnologia AI.

⁸³https://www.theaustralian.com.au/subscribe/news/1/?sourceCode=TAWEB_WRE170_a&dest=https%3A%2F%2Fwww.theaustralian.com.au%2Fbusiness%2Ftechnology%2Fmicrosofts-ai-saves-staff-at-life-insurer-tal-almost-a-day-a-week%2Fnews-story%2F560ca438b199bd8c60e01476ade7c&mentype=anonymous&mode=premium&v21=HIGH-Segment-2-SCORE&V21spcbehaviour=appendend

3.2.1.2. I vantaggi, le potenzialità e i limiti di Copilot

L'avvento di Copilot nel panorama aziendale rappresenta una svolta significativa nel modo in cui le organizzazioni raccolgono, analizzano e utilizzano i dati. La sua adozione si sta rapidamente diffondendo in diversi settori, grazie alla capacità di combinare analisi avanzate con un'interfaccia user-friendly⁸⁴, consentendo di semplificare processi complessi, democratizzando l'accesso ai dati e facilitando la creazione di insight strategici.

L'impiego di Copilot offre numerosi benefici, divenendo uno strumento fondamentale per migliorare l'efficienza aziendale. Tra questi:

- **Scalabilità:** Copilot automatizzando processi ripetitivi e laboriosi, riesce a diminuire drasticamente i tempi necessari per raccogliere, elaborare e analizzare i dati, mantenendo standard qualitativi elevati.
- **Flessibilità:** la capacità conversazionale dell'AI generativa permette di adattare le analisi a domande e richieste specifiche, rendendo l'esperienza user-friendly, proprio per questo Copilot permette, anche a chi non possiede competenze tecniche avanzate, di accedere ai dati e generare insight, utilizzando semplici domande in linguaggio naturale.

⁸⁴ Secondo Microsoft, Power BI offre un'interfaccia intuitiva che consente agli utenti di trasformare, modellare e unire i dati in report interattivi, facilitando l'adozione anche da parte di utenti non tecnici. Copilot, integrato in Power BI, estende queste capacità permettendo di formulare query in linguaggio naturale, generare insight strategici e automatizzare analisi avanzate, rendendo l'uso dei dati ancora più accessibile e potente.

- **Predittività:** Copilot non si limita a descrivere i dati, ma propone modelli predittivi per pianificare il futuro, grazie all'integrazione di modelli di machine learning, Copilot può fornire previsioni accurate, identificando tendenze e suggerendo azioni strategiche per affrontare cambiamenti di mercato.
- **Collaborazione:** grazie alle spiegazioni testuali e alle visualizzazioni intuitive, Copilot facilita la condivisione di insight creando un linguaggio comune tra i diversi dipartimenti aziendali e i vari livelli gerarchici.
- **Adattabilità e personalizzazione:** le analisi fornite da Copilot possono essere personalizzate per specifici contesti aziendali, dipartimenti o obiettivi, garantendo una maggiore pertinenza degli insight generati.
- **Riduzione degli errori umani:** automatizzando gran parte del processo analitico, Copilot riduce il rischio di errori legati a interpretazioni sbagliate o calcoli manuali.

Sebbene il supporto analitico di Copilot offra enormi opportunità, vi sono alcune sfide da dover considerare nell'applicazione e nell'utilizzo:

- **Dipendenza dalla qualità dei dati:** dataset incompleti, incoerenti o obsoleti possono generare insight fuorvianti, limitando l'affidabilità delle analisi.

- **Interpretazione contestuale limitata:** pur essendo eccellente nell'analisi quantitativa, Copilot può comunque incontrare difficoltà nel comprendere aspetti qualitativi o culturali complessi, come la percezione di un brand da parte dei clienti.
- **Bias nei modelli:** gli algoritmi di Copilot possono riflettere bias presenti nei dati di addestramento, influenzando negativamente le analisi e le raccomandazioni.
- **Costi di implementazione e formazione:** l'integrazione di Copilot richiede investimenti iniziali in tecnologia e formazione, che potrebbero rappresentare una barriera per le piccole e medie imprese.
- **Sovraccarico informativo:** la capacità di Copilot di generare un ampio numero di insight può portare a un sovraccarico di informazioni per gli utenti, rendendo difficile identificare le priorità strategiche.

Nonostante i limiti sopra evidenziati, le potenzialità di Copilot sono ampie e in continua espansione. Con il progresso tecnologico, è possibile che:

- La capacità di comprensione contestuale e qualitativa migliori, rendendo le analisi ancora più approfondite.
- I costi di implementazione si riducano, rendendo Copilot accessibile anche a piccole e medie imprese.

- Si sviluppino strumenti di filtro avanzati per aiutare gli utenti a gestire e prioritizzare gli insight generati.

In conclusione, Copilot rappresenta senza alcun dubbio uno strumento rivoluzionario nel campo della Business Intelligence, capace di rendere più efficienti i processi analitici e di supportare decisioni strategiche basate su dati. Tuttavia, per massimizzare i vantaggi e minimizzare i limiti, è essenziale che le aziende adottino un approccio strategico: investendo in dati di qualità, formandosi sulle potenzialità dell'AI e mantenendo una supervisione umana in grado di garantire una gestione bilanciata tra tecnologia e interpretazione.

CAPITOLO 4. CASE STUDY: LE METRICHE NEL MARKETING DIGITALE DI FROLLA MICROBISCOTTIFICIO

4.1. L'azienda e la propria strategia di Marketing

Frolla Microbiscottificio nasce a Osimo (AN) nel 2018 con un obiettivo ben chiaro: fornire a ragazzi/e con disabilità un percorso di inserimento lavorativo, abolendo il concetto di pena, ed esaltando le loro doti.

L'azienda si focalizza sulla produzione di biscotti gourmet utilizzando materie prime di alta qualità, prevalentemente locali, e si impegna a costruire relazioni di fiducia attraverso la trasparenza nella comunicazione.

Sin dalla sua fondazione, Frolla ha compreso l'importanza della comunicazione digitale come strumento per promuovere la propria mission e costruire una solida identità di marca. L'iniziativa aziendale è nata creando un profilo Facebook e uno Instagram dove venivano pubblicate solamente foto dei propri prodotti. Sono usciti allo scoperto successivamente, pubblicando un video, riprendendo i ragazzi a lavoro, facendo sì che si sia stimolato grande interesse.

Una straordinaria rete solidale e una campagna di crowdfunding hanno permesso di fondare quello che è diventato un vero e proprio modello di impresa sociale.

Per Frolla Microbiscottificio, l'ambizioso obiettivo di “cambiare il mondo con dolcezza” si estende anche al digital marketing e alla comunicazione online.

La trasparenza, pilastro fondamentale della comunicazione, è considerata *l'ingrediente segreto* per costruire relazioni di fiducia e accrescere la credibilità.

Il coinvolgimento degli stakeholder, dai partner agli utenti digitali amplifica il messaggio e lo trasforma in un patrimonio collettivo.

Per l'azienda risulta fondamentale curare le relazioni, progettare iniziative condivise e ampliare le azioni di comunicazione al fine di aumentare la propria visibilità e puntare ad una differenziazione. Per raggiungere questi obiettivi, Frolla mette in atto una strategia di marketing e di comunicazione mirata, investendo tempo, risorse, energia e creatività. La scelta della strategia comunicativa di Frolla è guidata dalla definizione di obiettivi specifici che centrano un'efficace, coerente e trasversale comunicazione della mission della Cooperativa.

Poco dopo la nascita dell'azienda si è sollecitata la necessità di studiare ed applicare un piano di comunicazione social **omnicanale** al fine non solo di supportare, ma anche di rafforzare il piano di marketing e digital marketing. Contrariamente ai trend prevalenti che privilegiano l'acquisizione di traffico attraverso campagne pubblicitarie a pagamento, la strategia di comunicazione social di Frolla Microbiscottificio si contraddistingue per la preponderanza di traffico generato da contenuti organici finalizzati a rafforzare la brand identity e la divulgazione della mission attraverso il focus sulla storia dei ragazzi coinvolti, raccontata in chiave propositiva e senza mai ricorrere al pietismo su prodotti dolciari, su attività, su iniziative e su collaborazioni con aziende ed altri enti del Terzo Settore.

4.2. La raccolta dei dati e gli strumenti utilizzati

La raccolta dei dati è un elemento cruciale per la costruzione di un report aziendale efficace e per la generazione di insight strategici. L'analisi descritta nel paragrafo successivo si basa su dati di marketing forniti da Google Analytics, grazie alla collaborazione con l'agenzia "Vanilla Marketing", che supporta l'azienda Frolla nella gestione delle proprie attività digitali; ma anche su dati relativi alle pagine Meta (Instagram e Facebook) forniti dal marketer Francesco Tenaglia.

I dati raccolti riguardano sia il sito aziendale che alcuni dei social utilizzati dall'azienda stessa.

Dal sito aziendale è stato possibile estrarre informazioni riguardanti gli utenti attivi e nuovi, nonché sulla durata media delle sessioni. Tuttavia, durante l'analisi della durata media giornaliera delle sessioni, sono emerse alcune anomalie nei dati che ne hanno compromesso l'affidabilità. Di conseguenza, è stato possibile calcolare soltanto la durata media mensile delle sessioni. Quest'ultima, però, non è risultata compatibile per un'integrazione efficace con gli altri dati analizzati in Power BI.

Mentre, i dati relativi alle piattaforme Meta comprendono il numero di follower, le visite, le visualizzazioni della pagina e la copertura dei post. Ciononostante, alcuni di questi dati risultano incompleti a causa del recente blocco subito da Meta, che ha comportato la perdita dei dati relativi a interi mesi. Ad esempio, le

statistiche sulle visualizzazioni alla pagina Facebook sono disponibili solo a partire dalla fine di settembre 2024, rendendo impossibile un'analisi continua e completa delle performance precedenti.

Al fine di una migliore comprensione tra quanto analizzato teoricamente e quanto messo in pratica con il caso Frolla si predispone una tabella comparativa:

METRICA	DESCRIZIONE	DIFFICOLTA' RISCONTRATE	NOTE
Visitatori unici o di ritorno	Indica gli utenti che visitano il sito web una sola volta nel periodo di tempo in esame, e gli utenti che invece effettuano molteplici visite nel periodo in esame.	Mancanza dati.	Utili per comprendere il traffico generale e il comportamento di visita.
Utenti attivi e nuovi	Numero di utenti che compiono azioni significative o interagiscono attivamente e visitatori che accedono per la prima volta a un sito o un'app durante un determinato periodo di tempo.	Nessuna.	Servono per misurare il coinvolgimento e la crescita della base utenti
Origine del traffico	Indica la provenienza del traffico sul sito (SEO, social, referral, ecc.).	Dati non comprensibili, tempo limitato.	Possibilità di analizzare il traffico proveniente da canali diversi.
Bounce rate	Percentuale di visitatori che abbandonano il sito dopo aver visualizzato una sola pagina.	Mancanza dati.	Importante per misurare l'efficacia del sito.
CTR	Percentuale di utenti che cliccano su un link rispetto alle visualizzazioni.	Mancanza dati in merito le campagne pubblicitarie.	Fondamentale per le campagne pubblicitarie.
Impression	Numero di volte che un contenuto/annuncio appare su uno schermo.	Mancanza dati.	Indica la visibilità dei contenuti.

Durata media di sessione	Tempo medio che gli utenti trascorrono sul sito.	Difficoltà nella gestione di periodi specifici.	Rilevante per l'analisi del comportamento degli utenti.
Like e Reazioni	Misurano il coinvolgimento degli utenti con i contenuti.	Mancanza dati.	Misurano l'apprezzamento immediato dei contenuti.
Commenti	Misurano il livello di partecipazione degli utenti	Mancanza dati.	Indicano il coinvolgimento attivo.
Condivisioni	Rappresentano il grado di interesse degli utenti per il contenuto.	Mancanza dati.	Mostrano quanto un contenuto è considerato utile.
Menzioni e tag	Misurano quante volte un brand o contenuto è stato menzionato.	Mancanza dati.	Utili per monitorare la popolarità del brand.
Engagement Rate	Rapporto tra le interazioni totali e le visualizzazioni.	Nessuna per quanto riguarda Facebook.	Indica il livello di coinvolgimento rispetto alla visibilità.
Reach/Copertura	Numero di utenti che vengono raggiunti tramite l'attività social dell'impresa.	Nessuna per quanto riguarda Facebook	Misura il numero di persone che vedono un contenuto almeno una volta
Tasso di conversione	Indica la percentuale di visitatori che compiono un'azione desiderata.	Nessuna per Instagram e Facebook.	Evidenzia l'efficacia delle campagne.
Costo per acquisizione	Misura il costo medio per acquisire un cliente.	Mancanza dati delle campagne pubblicitarie.	Rilevante per valutare la sostenibilità economica delle campagne.
ROAS	Misura l'efficacia di una campagna pubblicitaria in relazione ai rendimenti.	Mancanza dati delle campagne pubblicitarie.	Indicatore chiave per valutare la redditività delle campagne.
CLV	Valuta il valore totale generato da un cliente.	Per essere accurati, è necessario un sistema di CRM avanzato o una base dati ben integrata.	Essenziale per la pianificazione strategica a lungo termine.
CRR	Misura la percentuale di clienti fidelizzati.	Per essere accurati, è necessario un sistema di CRM avanzato o una base dati ben integrata.	Un alto tasso di retention indica una buona gestione della clientela.

Customer Satisfaction	Misura il grado di soddisfazione del cliente.	Bisogno di raccogliere feedback più accurati.	Determinante per la fidelizzazione del cliente.
Numero di visualizzazioni	Indicativo dell'esposizione ai contenuti.	Disponibilità di dati limitati, non storici.	Utile per campagne a breve termine, ma meno affidabile per valutazioni strategiche a lungo termine

Le difficoltà emerse come la frammentarietà dei dati e il limitato orizzonte temporale degli stessi, compromette un'analisi dettagliata impedendo lo sviluppo di una ampia gamma di KPI strategici. Ad esempio, la perdita di dati per interi mesi o l'assenza di dettagli specifici (come la durata media giornaliera delle sessioni) riduce la capacità di calcolare indicatori chiave che richiedono una base dati continua e omogenea.

Allo stesso modo, la mancanza di una storicità solida nei dati rende difficile analizzare performance a lungo termine, fondamentali per individuare pattern stagionali, cicli di crescita o calo, e per valutare l'impatto di strategie aziendali o campagne di marketing nel tempo. Senza dati che coprano un periodo significativo, è difficile identificare correlazioni tra variabili e costruire KPI strategici che abbiano un valore predittivo e decisionale.

Nonostante ciò, il report è stato realizzato partendo da dati grezzi, ottenuti da Google Analytics, estrapolati da Meta in formato Excel (non strutturato) e da file PDF. Sono poi stati trasferiti in Excel, dove è stata effettuata una pulizia e

organizzazione accurata. In particolare, sono state create delle tabelle per ogni indicatore suddivise per data e per anno, con l'obiettivo di ottenere una visione chiara e coerente delle informazioni. Per ogni data, è stata inserita la descrizione del mese, la numerazione del mese il giorno della settimana e la tipologia di giorno (specificando la differenza tra giorno feriale o weekend). Inoltre, si è curata la rimozione di eventuali duplicati, di dati non pertinenti, e l'assenza di dati (ad esempio un giorno dell'anno assente) garantendo che le informazioni fossero pronte per l'elaborazione. Questo processo ha permesso di ottenere tabelle strutturate che possono essere facilmente connesse a Power BI nel suo modello dati per un'analisi più approfondita.

Grazie a Power BI, i dati raccolti sono stati trasformati in report interattivi e dashboard personalizzate, permettendo di monitorare in tempo reale le principali metriche aziendali e identificare tendenze emergenti. Questo strumento, come è possibile vedere, si è rivelato fondamentale per la gestione, l'organizzazione e la visualizzazione dei dati in modo intuitivo.

L'azienda è stata oggetto in passato di un progetto di tesi sviluppato con power BI, con uno studio concretamente differente, focalizzato sulle vendite tradizionali e nell'e-commerce, in cui sono stati analizzati i prodotti venduti, le zone di interesse, i principali clienti e il fatturato. Inoltre, anche il controller di Frolla, ha già implementato Power BI all'interno dell'organizzazione, sfruttando lo

strumento per l'analisi degli acquisti e delle vendite, per analisi dell'e-commerce e delle spedizioni aziendali, contribuendo così a una gestione più efficace delle informazioni e migliorando la capacità decisionale all'interno dell'azienda.

Lo studio di metriche di marketing attraverso la piattaforma è invece innovativo, perciò la conoscenza precedente di Power BI ha facilitato l'individuazione di aree di miglioramento e ha supportato le decisioni strategiche basate sui nuovi dati analizzabili.

Questa combinazione di raccolta dati metodica e l'utilizzo di strumenti tecnologici avanzati ha consentito alla ricerca di fornire alla piccola realtà aziendale un vantaggio competitivo significativo, facilitando l'elaborazione di insight strategici e migliorando la capacità dell'azienda di comprendere meglio le dinamiche e adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato.

L'azienda ha inoltre compreso l'importanza di mantenere i dati costantemente aggiornati e di monitorarli con regolarità per evitare errori o anomalie, come quelli riscontrati nei dati provenienti da Meta. In particolare, la problematica legata alla parziale incompletezza dei dati delle piattaforme social ha evidenziato la necessità di una gestione continua delle informazioni per garantire che i report siano sempre affidabili e rispecchino accuratamente le performance aziendali.

L'adozione di strumenti come Power BI ha reso ancora più evidente l'importanza di un processo di aggiornamento regolare dei dati, poiché solo un flusso continuo di dati freschi e completi permette di generare report tempestivi utili per la presa

di decisioni tattiche e strategiche. Pertanto, la gestione dei dati non è più vista come un'attività occasionale, ma come un processo dinamico che deve essere integrato nella routine aziendale, garantendo così l'affidabilità e l'efficacia delle analisi future.

4.3. Il nuovo cruscotto aziendale e le implicazioni informative

Nel presente paragrafo vengono riportati i risultati delle analisi condotte tramite il report generato con Power BI, con l'obiettivo di fornire una panoramica dettagliata delle performance aziendali e individuare spunti strategici per il futuro. Le analisi presentate si basano sui dati descritti in precedenza, provenienti dal sito e dai social network utilizzati, trasformati in report e dashboard interattivi per evidenziare i principali trend e le aree di miglioramento.

Gli obiettivi aziendali principali, comprendono il miglioramento dell'engagement rate e l'aumento del numero di follower, oltre all'aumento di traffico e di un maggior interesse nel sito web. Questi target rappresentano elementi strategici per potenziare la presenza online dell'azienda e rafforzare il legame con il pubblico di riferimento.

Attraverso l'impiego di rappresentazioni grafiche e visualizzazioni intuitive, adattate alle richieste dell'azienda ed alle preferenze degli utilizzatori già abituati a servirsi di Power BI per altre tipologie di analisi, il report “Digital Insights Dashboard: Monitoraggio e Ottimizzazione delle Performance Online” ha consentito di approfondire diversi aspetti chiave. Di seguito l'indice del report che offre una panoramica dell'analisi.



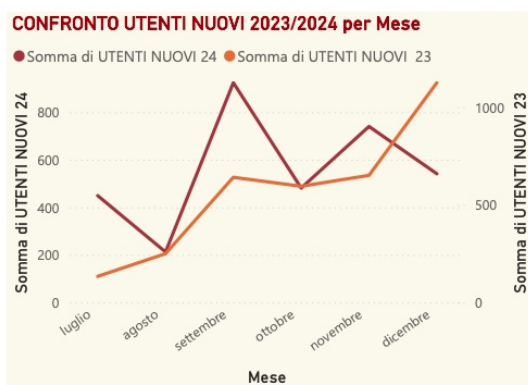
INDICE:

- PAGINA 3: Confronto visivo tra utenti nuovi e attivi 23/24
- PAGINA 4: Confronto percentuale tra utenti nuovi e attivi 23/24
- PAGINA 5: Copertura giornaliera post Facebook e Instagram
- PAGINA 6: Andamento annuale dei follower Facebook e Instagram
- PAGINA 7: Engagement rate 2023
- PAGINA 8: Engagement rate 2024
- PAGINA 9: Tasso di interazione con la pagina FB 2024
- PAGINA 10: Tasso di conversione FB & IG
- PAGINA 11: Tasso di conversione dalle pagine Meta al Sito Web

La prima parte dell'analisi si concentra sui dati provenienti dal sito web aziendale, confrontando i periodi luglio-dicembre 2023 e luglio-dicembre 2024⁸⁵.

Mese	Somma di UTENTI NUOVI 24	Somma di UTENTI ATTIVI 24	Somma di UTENTI NUOVI 23	Somma di UTENTI ATTIVI 23
luglio	449	506	133	151
agosto	212	257	249	276
settembre	924	1042	640	748
ottobre	481	593	594	711
novembre	740	913	650	819
dicembre	541	671	1124	1446
Totale	3347	3982	3390	4151

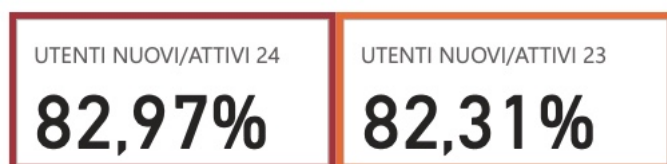
I dati confrontati riguardano gli “utenti nuovi” e gli “utenti attivi”⁸⁶.



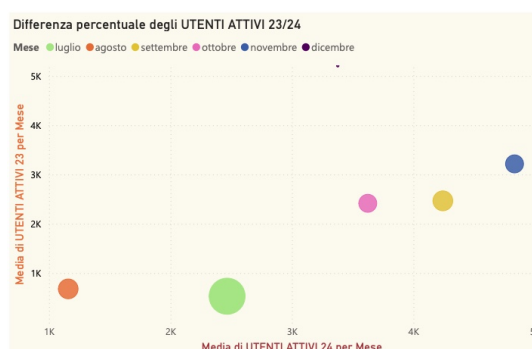
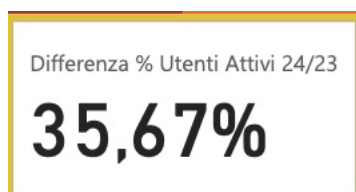
⁸⁵ Questo intervallo temporale è stato scelto poiché non erano disponibili dati per il periodo gennaio-giugno 2023, limitando così l'analisi a questi sei mesi per ciascun anno.

⁸⁶ L'arco di tempo per cui si considera un utente attivo o nuovo è quello di un mese.

Dai grafici si osserva che, in linea generale, il 2024 ha registrato più utenti rispetto al 2023. Tuttavia, è interessante notare un'inversione di tendenza nel mese di **dicembre**, quando il 2023 ha registrato risultati migliori. Secondo l'azienda, questo può essere attribuito al fatto che, nel 2024, il sito e-commerce è stato chiuso in anticipo rispetto al precedente anno, ovvero il 18 dicembre, a seguito dell'esaurimento dei prodotti, richiesti dal B2B. L'azienda ha ricevuto un numero maggiore di ordini da clienti aziendali tramite il canale tradizionale piuttosto che dai privati, e dato che la produzione è artigianale e limitata, le capacità di soddisfare gli ordini sono risultate insufficienti. Inoltre, l'azienda preferisce costruire relazioni stabili e durature nel tempo, privilegiando il settore B2B rispetto al B2C.



Il confronto del rapporto di “utenti nuovi” e “utenti attivi” conferma pressoché una stabilità nei due periodi presi in considerazione. Ma in realtà il 2024 ha presentato in media un numero di utenti maggiore rispetto il 2023.



Inoltre, un dato interessante riguarda la durata media delle sessioni, che in genere è compresa tra i 100 e i 120 secondi⁸⁷. Nel caso del sito Frolla, la durata media delle sessioni nel 2024 si attesta a circa **110** secondi, rientrando pienamente nella media. Questo dato assume particolare rilevanza considerando che i prodotti venduti sono biscotti, con una varietà limitata, e comunque un prodotto "standard". Tuttavia, ciò che emerge come interessante è l'analisi delle pagine maggiormente⁸⁸ visualizzate per una durata superiore: in particolare, le pagine relative alle bomboniere⁸⁹. Questo indica che i visitatori si soffermano maggiormente su tali prodotti, probabilmente a causa della necessità di compiere una scelta ponderata.

Questa prima analisi ci porta a concludere che uno degli obiettivi aziendali, ovvero l'aumento del traffico sul sito, è stato effettivamente raggiunto, con risultati che suggeriscono un interesse crescente, in particolare per le pagine con una proposta di acquisto più complessa e ragionata, come le bomboniere.

⁸⁷ Il dato in esame è una media effettuata tra differenti fonti, il sito: <https://blog.hubspot.com/marketing/dwell-time> che dichiara una media tra i 2 e i 4 minuti e il sito <https://www.euchia.it/tempo-di-permanenza-sul-sito-come-attirare-gli-utenti> che dichiara una media di circa 1 minuto.

⁸⁸ I dati di cui si dispone relativi alle visualizzazioni delle pagine non sono uniformi, ogni mese vengono prese in considerazione pagine diverse, rendendo difficile identificare un trend o un confronto coerente; perciò, non è stato possibile prendere in considerazione questi dati all'interno di POWER BI.

⁸⁹ Questo prodotto è stato introdotto dall'azienda per diversificare le vendite e sostenere la domanda durante i periodi meno attivi, come la primavera e l'estate, quando si celebrano cerimonie come matrimoni e battesimi.

Passando ai dati forniti dalle piattaforme social, è stata sviluppata un'analisi su alcune delle metriche chiave. Come già esposto nel capitolo 2, le metriche di social media marketing possono essere suddivise in due principali categorie: metriche finanziarie e metriche non finanziarie.

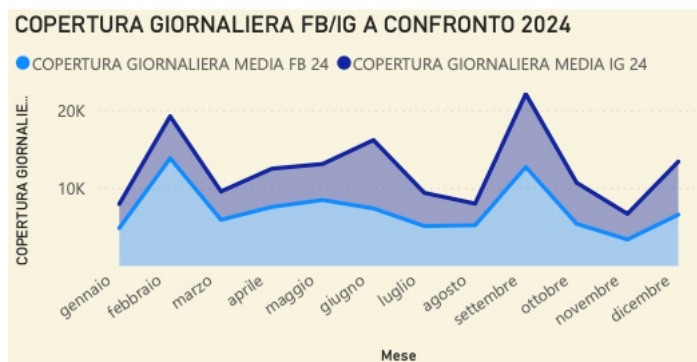
Le metriche finanziarie comprendono il costo per acquisizione (CPA) e il costo per clic (CPC). Queste metriche sono generalmente utilizzate per valutare l'efficacia delle campagne in termini di ritorno economico.

Le metriche non finanziarie, invece, comprendono la copertura o reach, l'engagement rate, il tasso di conversione, il tasso di interazione, ecc.

Nel contesto dell'analisi condotta, i dati disponibili hanno permesso di calcolare principalmente le metriche non finanziarie, che forniscono indicatori utili per valutare l'efficacia delle campagne social e monitorare i risultati nel tempo. In particolare, è stato possibile confrontare i risultati ottenuti con quelli dell'anno precedente, e un interessante confronto durante l'arco dell'anno, evidenziando eventuali scostamenti e fornendo una base per ottimizzare le future strategie di marketing.

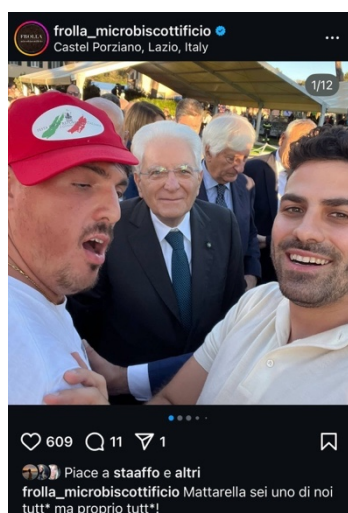
L'analisi della copertura media giornaliera, effettuata utilizzando i dati completi di Facebook e Instagram, ha fornito spunti molto interessanti. In particolare, la copertura media giornaliera nel 2024 è stata per Facebook di **7.162** follower, per Instagram di **5164** follower.

COPERTURA GIORNALIERA MEDIA FB 24	COPERTURA GIORNALIERA MEDIA IG 24
7,16K	5,16K



Dal grafico emerge un picco significativo a febbraio e a settembre, sia per Facebook che per Instagram.

L'azienda spiega che il picco di **febbraio** è legato alla partecipazione al "**Fantasanremo**", un evento molto seguito in Italia in concomitanza con il Festival di Sanremo, che ha generato un grande interesse. Il picco di **settembre** è stato altrettanto rilevante, in quanto l'azienda e i suoi collaboratori sono stati invitati al **G7** che si è tenuto nelle Marche, e successivamente chiamati dal presidente Mattarella per partecipare alla **Giornata dell'Inclusione**. Questo evento ha avuto un forte impatto sulla visibilità dell'azienda.





Un aspetto particolarmente interessante emerso dal post di Sanremo è l'impegno costante del marketer di Frolla verso il Real Time Marketing, un approccio che viene portato avanti da circa un anno. Questo approccio sottolinea quanto sia cruciale per le aziende essere costantemente aggiornate sugli eventi e sulle tendenze in corso. L'obiettivo è quello di individuare tempestivamente gli eventi o le situazioni che catalizzano l'attenzione del pubblico e di sfruttarli per creare contenuti pertinenti, originali e coinvolgenti.

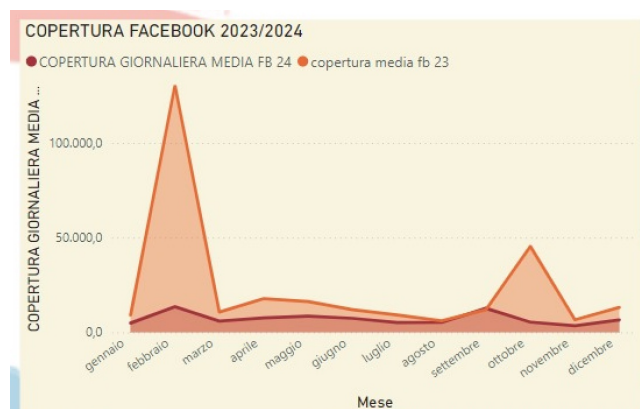
Il Real Time Marketing non si limita a cavalcare l'onda di un trend, ma richiede una capacità strategica di reinterpretare la notizia in modo che si allinei con i valori, la voce e la missione del brand. Nel caso di Frolla, questa capacità si traduce nell'abilità di rendere "propria" una notizia o un evento cardine,

utilizzandolo per comunicare con il pubblico in maniera autentica e immediata.

Questo non solo amplifica la visibilità del marchio, ma crea anche un legame emotivo con il pubblico, che percepisce il brand come dinamico, reattivo e vicino ai propri interessi e alle proprie passioni.

Il successo di questa strategia si basa su tre elementi fondamentali: una costante attenzione al monitoraggio delle notizie e dei trend, un processo decisionale rapido che permetta di cogliere il momento giusto, e una creatività flessibile che consenta di adattare rapidamente il messaggio. L'esempio di Sanremo, evento che ogni anno catalizza l'interesse nazionale, rappresenta un caso ideale in cui il Real Time Marketing può generare un forte impatto, sfruttando l'enorme coinvolgimento del pubblico per amplificare il messaggio del brand.

Per sviluppare un'analisi completa sulla copertura sono stati confrontati i dati Facebook del 2024 con quelli dell'anno precedente (2023).



Si registrano picchi significativamente più elevati attribuibili a outlier⁹⁰, ovvero post con prestazioni anomale rispetto alla norma. Tali post sono stati identificati:

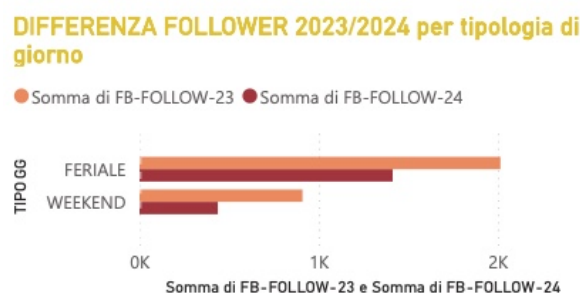


Individuati i giorni in cui questi post hanno inciso particolarmente e andando ad eliminare questi risultati anomali possiamo vedere che l'attività risulta essere molto più lineare, con dei risultati comunque più performanti nel 2023 piuttosto che nel 2024.



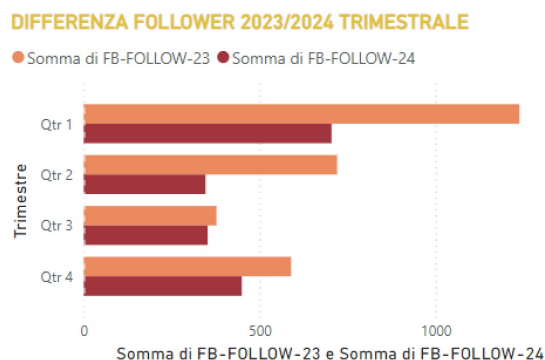
⁹⁰ Outlier è un termine utilizzato in statistica per definire, in un insieme di osservazioni, un valore anomalo e aberrante, ossia un valore chiaramente distante dalle altre osservazioni disponibili.

Collegata alla copertura, un altro aspetto interessante riguarda l'analisi dei follower su Facebook. In generale il numero di follower acquisiti è maggiore nei giorni feriali rispetto al fine settimana.



Tuttavia, un dato significativo è che nel 2024 l'acquisizione di follower è stata inferiore rispetto all'anno precedente, indicando un impatto minore delle attività social in termini di crescita del pubblico, ma comunque profittevole in senso positivo.

L'analisi ha anche evidenziato che il quadrimestre più proficuo in termini di acquisizione di follower per entrambe le annate risulta essere il primo quadrimestre (gennaio-aprile). Questo suggerisce che, almeno all'inizio dell'anno, le strategie di coinvolgimento sono più efficaci.



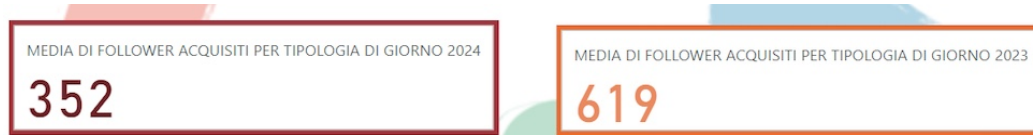


Immagine 1. Primo trimestre dell'anno.

Un aspetto interessante riguarda la distribuzione dei follower acquisiti durante la settimana: il giorno meno produttivo risulta essere la **domenica**, con una media di 109 follower acquisiti per il 2024.



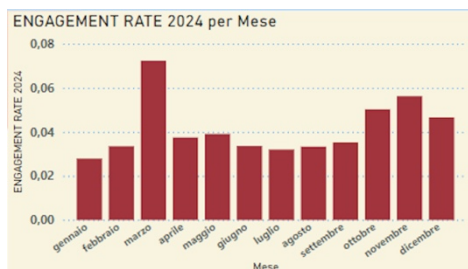
Analisi in linea con l'andamento dell'acquisizione dei follower, che risulta più basso durante il weekend rispetto ai giorni feriali.

Il giorno migliore per l'acquisizione di nuovi follower è il **venerdì**, con una media di 301 follower.



L'analisi prosegue con una metrica cruciale per le aziende digitali: l'**engagement rate**. Questo indicatore è stato calcolato come il rapporto tra le interazioni totali e la copertura totale di Facebook, e rappresenta un elemento fondamentale per valutare la qualità delle interazioni degli utenti con i contenuti pubblicati.





Nel confronto tra i due anni, il 2024 ha registrato un engagement rate significativamente più alto rispetto al 2023. In particolare, l'engagement rate del **2023** si è attestato al **2,59%**, mentre quello del **2024** ha raggiunto il **4%**, segnalando un miglioramento nell'interazione complessiva con il pubblico.

Un aspetto interessante emerge osservando l'andamento mensile dell'engagement rate: nel 2024, si nota un picco significativo a **marzo**, con un tasso che arriva al **7,23%**. Questo incremento coincide con il periodo di Pasqua, un periodo cruciale per le vendite e le attività promozionali, come confermato dal forte incremento nelle visite al sito web.



Oltre al tradizionale picco di interesse si è registrato un significativo engagement anche grazie alla visibilità mediatica che Frolla ha ricevuto in quell'occasione.

Infatti, l'azienda è stata intervistata da **Forbes**, il che ha contribuito a generare un aumento esponenziale dell'interesse verso il brand.

Questo picco evidenzia un'alta reattività del pubblico e suggerisce che le campagne social e i contenuti correlati a eventi rilevanti abbiano stimolato un maggiore coinvolgimento.



Anche nel 2023 il massimo di engagement è stato registrato a marzo, con un tasso del 4,40%, sempre legato al periodo pre-Pasquale, sebbene il valore fosse più contenuto rispetto al 2024. Un altro dato significativo è il minimo dell'engagement rate che si è registrato a settembre 2023, con un valore di 1,62%.

Questo confronto mostra l'andamento positivo nel raggiungimento di un altor obiettivo della strategia di marketing. Il 2024 ha visto una partecipazione molto più attiva degli utenti, segno di un miglioramento nell'efficacia delle strategie di comunicazione e nella capacità di stimolare l'interazione con il brand.

Un'altra metrica rilevante considerata nell'analisi è **il tasso di interazione** della pagina Facebook, calcolato come rapporto tra visite e visualizzazioni. Questa misura fornisce informazioni preziose sulla capacità della pagina di attrarre e coinvolgere il pubblico.

L'analisi si è concentrata sull'ultimo trimestre del 2024, l'unico periodo con dati completi a disposizione. La media generale del tasso di visite alla pagina Facebook nel trimestre è stata del **2,36%**, rappresentando un indicatore stabile dell'interesse generato.



Un approfondimento giornaliero ha permesso di identificare i giorni con le migliori e peggiori performance:

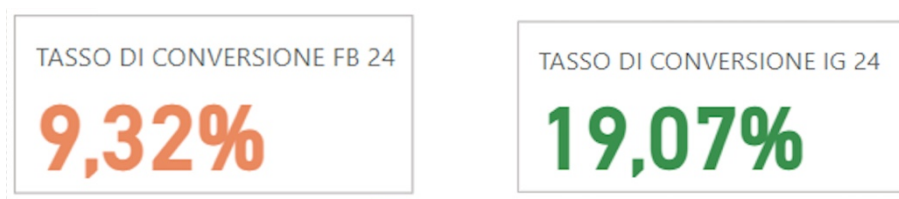
- Il giorno migliore per il tasso di visite è risultato essere il **mercoledì**, con un valore medio del **2,83%**.
- Il giorno meno performante è invece il **giovedì**, con un tasso medio del **1,82%**, suggerendo una possibile necessità di ottimizzazione delle strategie di pubblicazione o di coinvolgimento per questa giornata.

Dal punto di vista mensile, il miglior risultato è stato registrato a **novembre**, con un tasso medio del **2,66%**.



Questi risultati evidenziano l'importanza di un'analisi dettagliata delle metriche social per individuare le dinamiche di coinvolgimento del pubblico e ottimizzare le strategie di comunicazione digitale.

Penultimo, il **tasso di conversione**, definito come il rapporto tra il totale dei clic sui link e le visite totali alla pagina, rappresenta una metrica essenziale per valutare l'efficacia delle piattaforme social nel generare interazioni significative e azioni concrete da parte degli utenti.



L'analisi ha evidenziato una differenza marcata tra le due piattaforme principali:

- **Facebook** ha registrato un tasso di conversione pari al **9,32%**.

- **Instagram**, invece, ha mostrato un valore significativamente più elevato, raggiungendo il **19,07%**.

Questi risultati evidenziano come Instagram risulti più efficace di Facebook nel trasformare le visite in clic, nonostante la piattaforma presenti un numero leggermente inferiore di follower (**22,2 mila** Instagram, **24,7 mila** Facebook).

Le possibili spiegazioni di questa discrepanza possono essere attribuite alle differenze strutturali e di utilizzo delle due piattaforme.

Instagram, è tipicamente più coinvolgente per l'azienda, da come risulta anche nell'analisi della copertura. Infatti, il social è caratterizzato da una forte enfasi su contenuti visivi e funzionalità interattive come storie, reel e collegamenti diretti, sembra favorire una maggiore propensione all'interazione immediata da parte degli utenti. Per quanto riguarda **Facebook**, il social, presenta un tasso di conversione inferiore, probabilmente a causa di un approccio meno immediato e della diversa composizione demografica del pubblico.

Dal punto di vista strategico, questi risultati potrebbero suggerire l'opportunità di: rafforzare l'investimento su Instagram, sfruttando l'elevata capacità di questa piattaforma di generare conversioni e di ottimizzare i contenuti e le campagne su Facebook, puntando su strategie mirate che migliorino il coinvolgimento degli utenti e incentivino le conversioni, sfruttando al meglio l'ampia base di follower.

Questa analisi comparativa fornisce importanti indicazioni per una gestione più mirata delle risorse aziendali, contribuendo alla definizione di strategie di marketing differenziate per ciascuna piattaforma. Tuttavia, è fondamentale che tali strategie vengano sviluppate mantenendo una visione omnicanale, in linea con il principio guida della strategia comunicativa dell'azienda, che mira a garantire un'esperienza coerente e integrata per l'utente attraverso tutti i canali digitali e fisici.

Infine, l'ultima misura analizzata riguarda il **tasso di conversione** dalla pagina Facebook/Instagram al sito web aziendale. Questa metrica è stata calcolata come rapporto tra il totale degli utenti attivi sul sito e la somma dei clic sul link generati da Facebook e Instagram. Il valore, pari al **28,67% su base annua**, appare inerente alla media attesa di circa il 30%⁹¹.



Tuttavia, è necessario contestualizzare attentamente questo risultato per interpretarlo correttamente. Il dato sugli utenti attivi fornito da Google Analytics

⁹¹ <https://www.ranktracker.com/it/blog/the-61-most-important-conversion-rate-statistics-for-2022/#:~:text=Secondo%20il%2096%25%20dei%20marketer,web%20proviene%20dai%20social%20media.>

include non solo il traffico derivante dai social network, ma anche quello organico e a pagamento. Questo implica che il tasso di conversione non riflette esclusivamente l'efficacia delle piattaforme social nel portare traffico al sito, ma risente anche della strategia aziendale più ampia.

Un altro elemento cruciale da considerare è la strategia di marketing dell'azienda, che si concentra in modo significativo sull'acquisizione di traffico organico.

Questo approccio si traduce in un elevato numero di utenti che raggiungono il sito web direttamente, senza passare per i canali social. Di conseguenza, il valore del tasso di conversione non deve essere interpretato come una misura isolata della performance dei social, ma come un'indicazione dell'efficacia complessiva delle iniziative di marketing digitale dell'azienda.

In sintesi, il tasso di conversione può sottolineare l'importanza di mantenere una strategia omnicanale ben bilanciata, che integri traffico diretto, organico e da campagne social, garantendo così una maggiore sostenibilità e diversificazione del flusso di utenti verso il sito.

4.4. Criticità ed opportunità future

Nonostante i risultati positivi ottenuti grazie all'analisi dei dati e all'uso di strumenti avanzati come Power BI, Frolla si trova comunque a dover affrontare alcune sfide che potrebbero influire sul suo sviluppo nel lungo periodo. Questi ostacoli, pur non compromettono completamente i successi raggiunti, richiedono un'attenzione costante e azioni mirate per garantire che il potenziale dei dati venga sfruttato al meglio. La gestione dei dati provenienti da diverse fonti, ad esempio, rappresenta una delle principali aree in cui è necessario un miglioramento, per supportare decisioni aziendali sempre più informate e strategiche. Una delle principali sfide, infatti, riguarda la gestione dei dati provenienti dalle piattaforme social. La parziale incompletezza dei dati di Meta, i quali mancano di storicità e di continuità nella base annua, ad esempio, ha limitato l'efficacia di alcune analisi ed evidenziato la necessità di una gestione più robusta e regolare dei dati. Inoltre, la complessità e la variabilità dei dati raccolti da diverse fonti (sito web, social, e-commerce) impongono una continua attenzione alla loro integrazione, affinché le informazioni siano sempre complete e precise per orientare le decisioni aziendali.

Un altro aspetto critico riguarda l'adeguamento alle nuove normative sulla privacy e il trattamento dei dati, che richiedono un costante aggiornamento delle pratiche aziendali per garantire la conformità.

Tuttavia, proprio dalle criticità emergono anche importanti opportunità. L'azienda ha il potenziale per affinare la propria capacità di analisi dei dati, migliorando ulteriormente la qualità delle informazioni raccolte, in modo da ottimizzare la strategia di marketing e di comunicazione. L'adozione di tecnologie sempre più avanzate per l'automazione dei processi, come l'intelligenza artificiale e il machine learning, potrebbe permettere di ottenere previsioni più accurate e suggerimenti strategici più mirati.

Inoltre, un'ulteriore area di sviluppo riguarda l'espansione delle attività di marketing sui social, in particolare su Instagram, che ha mostrato un ottimo tasso di conversione.

L'azienda già nell'ultimo anno ha aumentato l'investimento in contenuti visivi, storie, reel e collaborazioni con influencer e altre realtà del terzo settore che ha sicuramente amplificato la visibilità del brand attirando un pubblico più ampio. La personalizzazione delle offerte, l'ottimizzazione dei canali di vendita e l'introduzione di nuovi strumenti di engagement possono rappresentare leve fondamentali per la crescita dell'azienda nei prossimi anni.

In sintesi, le criticità emerse sono da considerarsi come punti di partenza per l'ottimizzazione e la crescita dell'azienda, con l'opportunità di rafforzare le proprie capacità analitiche, tecnologiche e di marketing, garantendo una solida base per affrontare le sfide future e sfruttare le numerose opportunità di mercato.

Conclusioni

La presente tesi ha analizzato l'impatto della trasformazione digitale sul marketing, mettendo in luce come i dati e le tecnologie avanzate per l'analisi degli stessi possano costituire un vantaggio competitivo per le aziende, incluse quelle di piccole dimensioni come il Microbiscottificio Frolla.

Il lavoro si è articolato in due direttrici principali: una revisione teorica sul ruolo dei dati e delle metriche digitali nel marketing e un'analisi empirica realizzata tramite il caso studio del Microbiscottificio Frolla. La combinazione di questi approcci ha permesso di offrire una visione molto articolata del tema trattato.

Con l'avvento della trasformazione digitale le imprese, per rimanere competitive, hanno dovuto adattarsi rapidamente ai cambiamenti. In particolare, il mondo dei Big Data ha rivoluzionato il modo in cui le imprese raccolgono, analizzano e utilizzano le informazioni, contribuendo a migliorare la comprensione del cliente e a creare esperienze personalizzate. La trasformazione digitale, tuttavia, non ha apportato cambiamenti solo dal lato aziendale, ma ha anche influenzato il comportamento del consumatore; il quale è diventato sempre più informato e attivo. Questo ha determinato un cambiamento nel processo di acquisto, motivo per cui è stata dedicata particolare attenzione al cosiddetto “customer journey”, che nell'era digitale si è trasformato in un percorso sempre più complesso e interattivo, caratterizzato da numerosi touchpoint tra il mondo fisico e quello digitale.

È emerso come la trasformazione digitale stia rivoluzionando le strategie di marketing, con il conseguente passaggio dalle metriche tradizionali a degli indicatori di performance più complessi, che includono parametri di, traffico, coinvolgimento, conversione e fedeltà, ciascuno con un valore specifico nella valutazione delle attività digitali. Inoltre, l'integrazione tra fisico e digitale, rappresentata dall'approccio omnicanale, consente alle aziende di offrire esperienze senza interruzione di continuità ai propri clienti, un aspetto sempre più cruciale nel mercato moderno.

Il caso Frolla, illustrato nel quarto capitolo, ha provato che anche le piccole realtà possono trarre grandi benefici dall'adozione di strumenti di business intelligence. Grazie a Power BI, ed in generale le moderne piattaforme di BI, è possibile raccogliere, analizzare e visualizzare i dati in modo efficace, al fine di fornire suggerimenti sull'efficacia ed efficienza delle strategie di marketing e migliorare la gestione delle relazioni con i clienti.

Tuttavia, lo studio ha evidenziato alcune criticità che devono essere affrontate per massimizzare i benefici generabili dall'impiego di tali strumenti. Tra queste figurano la necessità di competenze adeguate nell'impiego degli strumenti e nel trattamento dati, l'importanza di un'analisi accurata dei dati e la gestione delle sfide legate alla privacy e alla sicurezza delle informazioni.

Inoltre, per massimizzare l'efficacia delle strategie di marketing digitale, non è sufficiente limitarsi al monitoraggio delle metriche fornite dall'analisi.

È necessario ampliare il database integrando nuove metriche, come, il customer value, ma anche includendo analisi innovative, come quella del sentiment degli utenti rispetto ai contenuti social. È importante sviluppare un percorso basato su metriche predittive ed innovative. Questo processo dovrebbe includere l'analisi dei dati storici utile a identificare trend consolidati e individuare aree di miglioramento. In questo modo, si potrebbe adottare una visione strategica che anticipi i cambiamenti del mercato e ottimizzi le prestazioni aziendali.

Nonostante ciò, si è osservato che i **limiti nello sviluppo dei KPI** rappresentano una sfida significativa. Tali limiti possono riguardare difficoltà nella correlazione tra alcune metriche e i risultati desiderati, oltre alla tendenza a privilegiare i dati quantitativi rispetto a quelli qualitativi, spesso essenziali per una comprensione più approfondita dell'esperienza cliente.

Un interessante sviluppo futuro potrebbe essere l'integrazione di un sistema che consenta di caricare e gestire le immagini dei post direttamente in un database strutturato, come un file Excel. Questa funzionalità potrebbe migliorare significativamente la navigazione e la correlazione delle immagini con gli eventi presenti nel calendario.

In conclusione, la digitalizzazione rappresenta senz'altro una leva strategica fondamentale per tutte le aziende, grandi e piccole, che desiderano rimanere competitive nel panorama contemporaneo. Il caso Frolla è un esempio concreto di

come l'innovazione possa essere applicata con successo anche in contesti di piccole dimensioni.

L'obiettivo sarà quello di continuare a promuovere ai diversi livelli, università e associazioni di categoria, una cultura aziendale basata sui dati, investendo in formazione e tecnologie che consentano di affrontare le sfide emergenti e cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale.

Bibliografia

BAGLIANI M. e LISCIA R., Digital Marketing per l'e-commerce e il new retail: le strategie, i canali e le tecnologie per avere successo nei nuovi mercati digitali, Hoepli, 2019

BERGAMASCHI F., BIANCONI D. e MATTAVELLI A., Business intelligence per le PMI. Manuale per professionisti e imprenditori, Maggioli Editore, 2022

BETTUCCI M., D'AMATO I., PEREGO A. e POZZOLI E., Omnicanalità: assicurare continuità all'esperienza del cliente, Egea, 2016

BOASSO B. e SARACINO M., Social Media Marketing: guida professionale al marketing in rete, Apogeo, 2016

CARDINALI S., Geomarketing e nuove metriche per un differente approccio alla competizione, Società Editrice Esculapio, 2020

CAVALLO F., Trasformazione digitale e nuove frontiere del management, Eurilink, 2023

CHIUCCHI M.S., IACOVIELLO G. e PAOLINI A., Controllo di gestione.

Strutture, processi, misurazioni, Giappichielli, 2021

DI FRAIA G., Fare marketing con l'AI. Intelligenza (Artificiale) Aumentata per

comunicare brand, prodotti e idee, Hoepli, 2020

ELIA G., MARGHERITA A. e SECUNDO G., Impresa Digitale: Scenari,

tecnologie e percorsi di trasformazione digitale, Egea, 2020

GIONTI C. e TISSOLI F., Intelligenza artificiale in azienda. Scenario, tecnologie,

strategia., Maggioli Editore, 2021

GORDINI N. e RANCATI E., Content Marketing e creazione di valore: aspetti

definitivi e metriche di misurazione, Giappichelli, 2015

GREGORI G.L. e PASCUCCI F., Il digital marketing come fattore competitivo,

Franco Angeli, 2019

GUERCINI S., Marketing Automation and Decision Making: the role of

Heuristics and AI in Marketing, Edward Elgar, 2023

GUENZI P., La trasformazione digitale delle vendite: innovare strategie e processi commerciali con le tecnologie, Egea, 2021

KAUSHIK A., Web Analytics 2.0: misurare il successo online nell'era del web 2.0, Hoepli, 2012

KOTLER P., HOLLENSSEN S. e OPRESNIK M. O., Social media marketing: Marketer dal phygital al metaverso, Hoepli, 2022

KOTLER P., KARTAJIJOYA H. e SETIAWAN I., Marketing 5.0: tecnologie per l'umanità, Hoepli, 2021

KOTLER P. e CASTIGLIANO G., Retail 4.0: 10 regole per l'era digitale, Mondadori, 2018

KOTLER P., Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale, Hoepli, 2017

MANNING H. e BODINE K., Clienti al centro, Hoepli, 2012

MANDELLI A., Intelligenza Artificiale e Marketing: agenti invisibili, esperienza, valore e business, Egea, 2018

MANDELLI A., Big Data Marketing: creare valore nella platform economy con dati, intelligenza artificiale e IoT, Egea, 2017

MARASCA S., MARCHI L. e RICCABONI A., Sistemi avanzati per il controllo di gestione, Knowità, 2018

MARASCA S. e CATTANEO C., Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti, Giappichelli Editore, 2021

MARCHI L., MARASCA S. e CHIUCCHI M.S., Controllo di gestione, 2018

PASCUCCI F., Il marketing tra reale e virtuale: sfide ed opportunità nell'era digitale, Esculapio, 2009

PASCUCCI F., Strategie di marketing online per il vantaggio competitivo aziendale, Esculapio, 2013

PASTORE A. e VERNUCCIO M., Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management, Apogeo, 2008

PELUSO M.G., Intelligenza artificiale e tutela dei dati: prospettive critiche e possibili benefici per una governance efficace, Giuffrè, 2024

PERNA A. e BARALDI E., CRM Systems in Industrial Companies: Intra- and Inter-Organizational Effects, Palgrave Macmillan, 2014

PERNA A. e GREGORI G.L., BtoB Marketing: il business marketing tra teoria e managerialità, Egea, 2019

QUAGINI L., Business Intelligence e Knowledge Management: gestione delle informazioni e delle performances nell'era digitale, Franco Angeli, 2004

QIUFAN C. e KAI-FU L., AI 2041. Scenari dal futuro dell'intelligenza artificiale, Luiss University Press, 2023

REZZANI A., Business intelligence: processi, metodi, utilizzo in azienda, Maggioli Editore, 2017

RYAN D. e JONES C., Marketing digitale: trarre il massimo vantaggio da e-mail, siti web, dispositivi mobili, social media e PR online, Gestione D'Impresa, 2013

SCARPONI DANILO:

- BRUNI M, MONTEMARI M., e SCARPONI D., I report di controllo direzionale e i fattori chiave per una comunicazione efficace, RIVISTA: CONTROLLO DI GESTIONE, 2022:
<https://iris.univpm.it/handle/11566/310188>
- FRABONI P. F. L., SABATINI A., TEMPERINI V., PROPERZI E., LASCA W. e SCARPONI D., Artificial Intelligence, Data Analytics and Retail Management: opportunities and recommendations, 2021:
<https://iris.univpm.it/handle/11566/293269?mode=full>
- Sistemi avanzati per il controllo di gestione, CAPITOLO 3 “Il performance budgeting”, Knowità, 2018.
- SHARDA R., DELEN D. e TURBAN E., Business Intelligence, Analytics, Data Science, and AI: a managerial perspective., Pearson Education Limited, 2024

STRUHL S., AI marketing. Predire le scelte dei consumatori con l'intelligenza artificiale, Apogeo, 2017

TISSONI F., Il web dei dati fra intelligenza artificiale e semantica. I cambiamenti della comunicazione e dell'editoria digitale, Unicopli, 2022

VIANELLO S. e FERRADINA A., Il marketing omnicanale: tecnologia e marketing a supporto delle vendite, Franco Angeli, 2017

Sitografia

Phygital customer journey: a practice-based approach:

<https://www.emerald.com/insight/1352-2752.htm>

“The Relevance of Mapping the Customer Journey: Every Touchpoint Can Be a Moment of Truth”:

https://www.researchgate.net/publication/380177163_The_Relevance_of_Mapping_the_Customer_Journey_Every_Touchpoint_Can_Be_a_Moment_of_Truth

CRM basati su IA: sfide e Infrastrutture digitali vantaggi strategici per le aziende:

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/crm-basati-su-ia-sfide-e-vantaggi-strategici-per-le-aziende/>

How companies are using big data and analytics:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/how-companies-are-using-big-data-and-analytics>

When to use Big Data and when not to:

<https://blogs.cfainstitute.org/investor/2021/01/25/when-to-use-big-data-and-when-not-to/>

Omni-channel management in the new retailing era: a systematic review and future research agenda:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527320301195?via%3Dihub>

The role of omnichannel and service quality to get the best customer experience for increasing sales in the retail industry:

https://www.researchgate.net/publication/380434774_The_Role_of_Omnichannel_and_Service_Quality_to_Get_the_Best_Customer_Experience_for_Increasing_Sales_in_The_Retail_Industry

From digital touchpoints to digital journeys: How shopping mindsets influence appraisal of omnichannel journeys:

https://www.researchgate.net/profile/Sonia-Vilches-Montero/publication/379118185_From_digital_touchpoints_to_digital_journeys_How_shopping_mindsets_influence_appraisal_of_omnichannel_journeys/links/65fbc8bca8baf573a1c7c644/From-digital-touchpoints-to-digital-journeys-How-shopping-mindsets-influence-appraisal-of-omnichannel-journeys.pdf?origin=publicationSearch&_rtd=e30%3D&_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6ImhvbWUiLCJwYWdlIjoic2VhcmNoIiwicG9zaXRpb24iOiJwYWdlSGVhZGVyIn19

Multichannel Marketing: cos'è davvero l'approccio multicanale:

<https://www.digital4.biz/marketing/multichannel-multi-canale/>

Analyzing key performance indicators (KPIs) for E-commerce and Internet marketing of elderly products: A review: www.elsevier.com/locate/archger

Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda: <http://www.elsevier.com/locate/ijpe>

Web Analytics – the dominant problem of marketing automation and sales funnel: <https://sciencedirect.com/article/10.2478/minib-2023-0023>

Grottini Lab: i KPI nel retail marketing e la loro evoluzione in seguito all'introduzione dell'intelligenza artificiale: <https://u-pad.unimc.it/handle/11393/327311>

Marketing communication metrics for social media:

https://www.researchgate.net/requests/attachment/130207325?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6ImxvZ2luIiwicGFnZSI6Im9kaXJlY3QifX0

Social Media Marketing Analysis: new metrics from relational sociology?

https://www.researchgate.net/profile/Paola-Signori/publication/264897032_Social_Media_Marketing_Analysis_New_Metrics_From_Relational_Sociology/links/5601286908aec948c4fa9ca8/Social-Media-Marketing-Analysis-New-Metrics-From-Relational-Sociology.pdf?origin=publicationSearch&_rtd=e30%3D&_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6ImhvbWUiLCJwYWdlIjoic2VhcmNoIiwicG9zaXRpb24iOiJwYWdlSGVhZGVyIn19

Measuring Customer Lifetime Value: Models and Analysis:

https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2013/2013-27.pdf

Privacy Digitale: Riservatezza e protezione dei dati personali tra GDPR e nuovo

Codice Privacy a cura di Emilio Tosi:

https://shopdata.giuffre.it/media/estratti/ESTRATTO_024206109.pdf

The impact of the GDPR on digital marketing:

<https://hrcak.srce.hr/file/370332>

Comparing Effects and Responses to GDPR and CCPA:

<https://cltc.berkeley.edu/publication/comparing-effects-and-responses-to-gdpr-and-ccpa/>

Exploring the Synergy between Generative AI, Data and Analytics
in the Modern Age:

<https://www.techrxiv.org/doi/full/10.36227/techrxiv.24045792.v1>

Application of Generative AI in Big Data Visualization for Enhancing
International Business Decision-Making:

<https://www.theseus.fi/handle/10024/816732>

Personalization and Customer Relationship Management (CRM) in AI-Powered
Business Intelligence:

[https://www.igiglobal.com/viewtitlesample.aspx?id=358096&ptid=352849&t=personalization+and+customer+relationship+management+\(crm\)+in+ai-powered+business+intelligence](https://www.igiglobal.com/viewtitlesample.aspx?id=358096&ptid=352849&t=personalization+and+customer+relationship+management+(crm)+in+ai-powered+business+intelligence)

Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine
learning and artificial intelligence in sales research and practice:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117302730>

Sentiment Analysis in the Age of Generative AI:

<https://link.springer.com/article/10.1007/s40547-024-00143-4>

Predictive Analytics in Business Analytics: Decision Tree:

https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/2pLBN?_s=ILZMpp0eCJCnpIYE7JLZH2O%2FaaQ%3D

Introducing Copilot Pane in Power BI Desktop:

<https://powerbi.microsoft.com/it-it/blog/introducing-copilot-pane-in-power-bi-desktop-preview/>

Panoramica di Copilot per Power BI

<https://learn.microsoft.com/it-it/power-bi/create-reports/copilot-introduction>

5 key benefits of integrating ai into your business:

<https://online.hbs.edu/blog/post/benefits-of-ai-in-business>

7 Benefits of Artificial Intelligence (AI) for Business:

<https://online.uc.edu/blog/business-benefits-artificial-intelligence-ai/>