



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Curriculum Amministrazione finanza e controllo

**MARKETING DIGITALE,  
SOCIAL MEDIA MARKETING.  
CASO MAGAZZINI GABRIELLI**

**DIGITAL MARKETING,  
SOCIAL MEDIA MARKETING.  
MAGAZZINI GABRIELLI CASE**

Relatore: Chiar.mo

Tesi di Laurea di:

Prof. Temperini Valerio

Filippoli Daniela

Anno Accademico 2019 – 2020

## INDICE

Introduzione.

1. LA NUOVA INTELLIGENTISTICA DELL'E-BUSINESS
  - 1.1. L'INTELLIGENZA DIFFUSA
  - 1.2. UN TERRENO IN CONTINUO MUTAMENTO
2. L'INFORMAZIONE
  - 2.1. COME GOVERNARE L'INFORMAZIONE
    - 2.1.1. LA DITTATURA DELL'INFORMAZIONE
    - 2.1.2. DALL'ANARCHIA ALLA DEMOCRAZIA DELL'INFORMAZIONE
    - 2.1.3. LE AMBASCIATE DELL'INFORMAZIONE
  - 2.2. IL VALORE DELL'INFORMAZIONE
3. L'E-BUSINESS INTELLIGENCE
4. LA DIGITALIZZAZIONE E L'E-COMMERCE
  - 4.1. SMART WORKING
  - 4.2. LA TRASFORMAZIONE DIGITALE NELL'IMPRESA
    - 4.2.1. ALCUNE TECNOLOGIE DI INDUSTRIA 4.0 NEL RACCORDO TRA  
PRODUZIONE E MARKETING
    - 4.2.2. IL SITO WEB COME TOUCHPOINT PRIMARIO
5. IL SOCIAL MEDIA MARKETING
  - 5.1. CULTURA CONVERGENTE E AUTOCOMUNICAZIONE DI MASSA
  - 5.2. POTENZIALITA' E CRITICITA' DEI SOCIAL MEDIA

- 5.3. DATA-DRIVEN E MARKETING AUTOMATION
- 6. MISURAZIONE DEI SOCIAL MEDIA
  - 6.1. IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI DA ANALIZZARE
  - 6.2. SOCIAL MEDIA ROI
  - 6.3. SOCIAL MEDIA ANALYTICS
- 7. IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI
- 8. APPROFONDIMENTI
  - 8.1. LE PREFERENZE DEGLI ITALIANI PER CARTA E DIGITALE
  - 8.2. I SOCIAL MEDIA E IL LORO IMPEGNO NELLE STRATEGIE DI CORPORATE  
BRANDING
    - 8.2.1. TIPOLOGIE, CARATTERISTICHE E OPPORTUNITA' PER LE IMPRESE
    - 8.2.2. NUOVI ORIENTAMENTI PER LA COMUNICAZIONE DEL CORPORATE  
BRAND
- 9. UNO SGUARDO AL FUTURO

Conclusioni.

Bibliografia.

## INTRODUZIONE

L'obiettivo della tesi è quello di analizzare l'effetto che, soprattutto negli ultimi anni, i Social Media hanno avuto nella società moderna. In particolare, si vuole analizzare il loro impatto nelle aziende. Si vuole evidenziare come i Social Network diano nuove opportunità alle imprese e alle loro strategie di marketing.

Tra gli interessi condivisi, nei Social Network stanno infatti emergendo con prepotenza le informazioni di carattere commerciale. Gli utenti che utilizzano questi strumenti sono chiamati utenti 2.0 perché contribuiscono con le loro interazioni a produrre informazioni, quindi in questo senso si scambiano opinioni sugli acquisti e cercano informazioni su brand, prodotti e servizi di ogni tipo.

In sostanza si può dire che le aziende che vogliono orientare la loro comunicazione sul web, oltre che al classico sito internet devono integrare dei profili aziendali sui Social Network. Quindi partendo da questi concetti, si vogliono andare ad analizzare tutti gli aspetti, i benefici, ma anche gli svantaggi che il Social Media Marketing e il Social Business possono portare alle aziende.

Ogni azienda, ogni organizzazione genera e conserva grandissime quantità di dati, ma tradizionalmente quei dati sono separati in molti archivi distinti, che non comunicano armoniosamente tra loro e non riescono quindi a creare una visione globale dell'azienda, della sua attività, dei suoi clienti. L'intelligenza di un'organizzazione non si nutre però di dati grezzi e slegati, bensì di informazioni-dati contestualizzati e dotati di significato.

Collegare e rendere coerenti i dati, trasformarli in informazioni e trasformare poi le informazioni in conoscenza sono ormai obiettivi imprescindibili di qualsiasi azienda. Sempre più di moda sono

quindi le tecnologie, internet, le applicazioni di *Customer Relationship Management*, volti a creare valore vero per tutte le aziende e per i loro clienti, proprio attraverso il soddisfacimento di nuovi bisogni che aprono nuove opportunità di ricavo; però, affinché tutto ciò sia effettivamente concreto, è necessario mirare ad un costante e continuo aumento di efficienza e di riduzione dei costi, realizzando soluzioni applicative di altissima qualità, sviluppate da progetti basati su una solida ingegneria con l'integrazione di componenti tecnologici di ampia visione prospettica.

Il presente lavoro focalizza l'attenzione sui Social Media, in particolare sulla diffusione degli stessi da parte delle imprese. Come avremo modo di constatare nel corso del lavoro i Social Media, ossia applicazioni Internet basate sullo scambio di contenuti generati dagli utenti, si sono diffusi in maniera esponenziale soprattutto nel corso degli ultimi tempi, grazie anche al numero crescente di piattaforme disponibili sul Web, dal numero di utenti che visitano, quotidianamente, tali siti e dal tempo crescente che gli utilizzatori di Internet spendono sui Social.

La rapida diffusione dei Social Media ha, dunque, fatto avvertire alle imprese l'esigenza di analizzare le potenzialità di questi strumenti ed iniziare, così ad utilizzarli, rispondendo alle pressanti richieste dei clienti, rendendoli parte integrante della strategia aziendale.

Si deve però evidenziare che la novità di tali piattaforme, la loro complessità e la molteplicità di impieghi che possono essere fatti dei Social Media nelle imprese rendono particolarmente arduo il compito di individuare un approccio univoco all'utilizzo e alla gestione di queste piattaforme, condivisibile e condiviso, oltre che tra coloro che studiano tali strumenti a livello teorico, anche tra gli addetti ai lavori.

Premesso ciò, il lavoro che segue verterà proprio sull'utilizzo dei Social Media da parte delle imprese: prima in generale parlando dell'e-business e dell'importanza della raccolta delle

informazioni da parte delle imprese, passando successivamente a parlare della digitalizzazione e di come questa abbia rivoluzionato il contesto aziendale con l'utilizzo delle nuove tecnologie (portando alla nascita dell'industria 4.0), poi appurando ciò proprio in un contesto aziendale come quello di Magazzini Gabrielli, in cui ho svolto il tirocinio curriculare di fine percorso accademico; infine due approfondimenti tratti da articoli di "Micro e Macro Marketing".

## 1. LA NUOVA INTELLIGENTISTICA DELL'E-BUSINESS

Per intelligenza, in generale, si intende la capacità di conoscere o capire, la prontezza di comprensione, la conoscenza impartita o acquistata con lo studio, la ricerca o l'esperienza, l'atto o lo stato di conoscere, l'esercizio della comprensione.

Però, qual è il grado di intelligenza di un'azienda? Quanto a fondo i manager e i collaboratori conoscono e comprendono le forze che creano profitto e danno forma al futuro? In quale modo si acquistano conoscenza e comprensione? A chi ci si rivolge per lo studio, la ricerca e l'esperienza? Come esercitare la conoscenza e la comprensione acquisite al fine di realizzare dei miglioramenti? Ed infine, ma non per importanza, come ci si procura questa conoscenza in un'economia Internet che sta rivoluzionando le tradizionali pratiche aziendali? Perché l'economia di Internet richiede qualcosa di più in cambio dell'eccellenza, esige *intelligence*.

Sappiamo tutti che questa economia di Internet sta rivoluzionando il mondo intero: gli affari, la pubblica amministrazione, tutta la società. Grazie ad Internet molte piccole aziende appena nate strappano quote di mercato, e mercati radicalmente nuovi vanno rapidamente ridisegnando ogni settore dell'economia. La concorrenza si intensifica e tutti questi cambiamenti si stanno verificando, inoltre, con una rapidità travolgente. È fondamentale, quindi, che le società siano più rapide, agili e, soprattutto, più intelligenti.

L'impresa intelligente è quell'impresa che prende decisioni migliori più in fretta e batte in astuzia la concorrenza, eccellendo e soddisfacendo il naturale istinto di vincere.

Gli elementi essenziali dell'intelligenza sono i dati. I dati inizialmente sono grezzi e disadorni e devono essere trasformati, perciò, in informazione, che sono dati accompagnati da un contesto e da un significato economico, sono dati filtrati, sintetizzati e aggregati.

Ed è proprio l'intelligenza a portare l'informazione ad un livello superiore all'interno di un'organizzazione. Dati e informazioni sono cose, l'intelligenza, invece, è organica e, derivata dalle informazioni, contribuisce a uno stato organizzativo che può essere definito di intelligenza collettiva. E quest'ultima risulta da una valutazione esaustiva di informazioni, azioni passate e opzioni; e la conoscenza, una volta seminata, tende a propagarsi all'interno dell'organizzazione.

Geoffrey Moore<sup>1</sup> parte dall'idea che l'informazione su una risorsa sia più preziosa della risorsa stessa, affermando che "in questo nuovo mondo l'informazione è regina e maggiore è la quantità di informazioni che si hanno, migliori (e più rapide) saranno le analisi e più alta la probabilità di fare investimenti vincenti".

Alle grandi imprese i dati normalmente non mancano, anzi, nel corso dei loro processi operativi di base, raccolgono informazioni che, per lo più, vengono archiviate in vasti database aziendali e restano lì, inutilizzati, anche se potenzialmente utili, ma le informazioni sono spesso difficili da reperire.

---

<sup>1</sup> Geoffrey Moore, nel suo libro *Living on the Fault Line*.



## 1.1. L'INTELLIGENZA DIFFUSA

Quando parliamo di sviluppo di una business intelligence a livello di impresa si intende la trasformazione dei dati grezzi in informazioni utilizzabili e distribuzione e condivisione successiva di queste informazioni con tutti i dipendenti, funzionari e dirigenti, potendo creare così una conoscenza collettiva della propria impresa.

Praticamente in ogni settore si vedono società all'avanguardia dell'e-business che sfruttano tale conoscenza per costruire e rafforzare i rapporti con i loro clienti e partner e per condurre campagne di marketing dirette, ridurre i costi e migliorare l'efficienza operativa.

Il nuovo imperativo dell'e-business intelligence comunque non vale solo per particolari settori, regioni geografiche o attività, ma si applica allo stesso modo tanto alle aziende che fanno affari solo tramite Internet, quanto alle imprese tradizionali che trasferiscono online la loro attività.

I due principali mezzi basati sul Web che permettono di utilizzare l'e-business intelligence sono:

- **l'intranet:** una rete basata sul Web interna a una azienda che riesce a creare un libero flusso di informazioni di informazioni in ogni parte della sua organizzazione, dando vita ad una vera e propria "democrazia dell'informazione";
- **l'extranet:** una rete basata sul Web aperta a utenti esterni che crea un'"ambasciata dell'informazione", cioè un agente chiave per fornire un miglior servizio e generare nuove forme di entrate.

## 1.2. UN TERRENO IN CONTINUO MUTAMENTO

È di estrema importanza riuscire a consolidare una posizione di predominio sul mercato e nell'attenzione degli utenti difficile da uguagliare. È per questo che, nel nuovo mondo dell'e-business e dell'e-business intelligence, i ritardatari si troveranno a mangiare polvere.

Infatti, l'elemento essenziale è il tempo, e una metafora per capire meglio è quella di paragonare queste imprese ad uno scalatore che si arrampica ad una parete a strapiombo: lo scalatore studia la parete cercandovi ogni minimo appiglio che lo aiuti a spingersi verso l'alto e non cadere giù, così le aziende dominanti che emergono come leader nell'economia di Internet cercano e sfruttano ogni minimo vantaggio che permetta loro di prendere decisioni migliori e più rapide tramite l'e-business intelligence. Per cui Internet, non solo rende possibile l'e-business intelligence, ma la esige subito. In quel regno in rapida maturazione che è l'e-business intelligence, la velocità vince su tutto.

## 2. L'INFORMAZIONE

### 2.1. COME GOVERNARE L'INFORMAZIONE

La gestione dell'informazione, in vista del vantaggio competitivo e del profitto, è strettamente legata a questioni tecniche di business. In ogni ambito della vita, e ancor di più nel mondo del business, l'informazione ha sempre comportato potere. Se è vero che non tutte le informazioni riguardanti un'azienda possono essere diffuse senza restrizioni tra i suoi dipendenti, spesso i criteri di riservatezza e di responsabilità vengono usati come scusa per non divulgare alla vasta maggioranza degli utenti dell'organizzazione molte informazioni importanti.

All'inizio del ventunesimo secolo vediamo emergere un nuovo modello che spinge la democratizzazione dell'informazione oltre i confini della singola organizzazione. Le aziende più avanzate, infatti, stanno istituendo *Ambasciate dell'informazione* che funzionano come teste di sbarco dei dati all'esterno, costruite per comunicare meglio con i partner, i fornitori e i clienti.

#### 2.1.1. La dittatura dell'informazione

Le prime applicazioni di business intelligence concentravano il potere dell'informazione nelle mani di pochi, una dittatura dell'informazione. Questo modello si è sviluppato negli anni Ottanta in alcune organizzazioni, ma esiste ancora oggi: questo modello decentrato, che prese avvio alla fine del decennio e fu adottato negli anni Novanta, portò con sé la diffusione dell'accesso alle informazioni.

Le aziende avevano costruito grandi sistemi basati su mainframe che catturavano ed elaboravano i dati, ma solo pochi dirigenti di alto livello aveva accesso alla esse, spesso tramite sistemi dispendiosi chiamati *Executive Information Systems* (EIS).

L'idea era che attraverso un cruscotto personalizzato i dirigenti potevano controllare aree chiave del business e prendere tutte le decisioni in base a queste informazioni; questi sistemi, però, erano complessi da programmare, oltre che estremamente costosi e rigidi nell'uso, inoltre chi avrebbe voluto lavorare in un'azienda in cui tutte le decisioni erano prese da pochi e dove il cervello e il talento dello staff non erano utilizzati?

In un'altra applicazione della dittatura dell'informazione, i dirigenti e gli altri manager aziendali non disponevano di un EIS, erano piuttosto legati a maghi dell'elaborazione dei numeri installato sui loro computer. L'idea era quella di estendere l'uso delle informazioni a un numero molto maggiore di utenti che facevano riferimento a questo "InfoCenter"; molto rapidamente, però, questi individui, tecnologicamente alfabetizzati, divennero inconsapevolmente un altro genere di dittatori dell'informazione.

In entrambe le modalità della Dittatura dell'Informazione, i dipendenti di medio e basso livello sono privati del diritto di accesso alle informazioni che potrebbero invece usare per contribuire a far progredire l'azienda, sviluppandosi così una profonda frattura tra chi ha le informazioni e chi non le ha. Questi ultimi, quindi, si ribellano al sistema informativo esistente e cominciano a costruire propri sistemi di gestione dati, preparandosi così il terreno alla fase di sovraccarico di dati.

### 2.1.2. Dall'anarchia alla democrazia dell'informazione

L'*anarchia dell'informazione* nasce quando individui o interi reparti prendono in mano direttamente le proprie esigenze informative. Negli ultimi anni, con il crescere della competitività tra le imprese, i responsabili delle diverse aree di business si sono resi conto che per prendere buone decisioni avevano bisogno di migliori informazioni.

Negli anni Ottanta e Novanta, con il proliferare dei desktop nelle aziende e con la disponibilità dei database, fogli elettronici, word processor e altri software applicativi, divenne funzionale per i vari reparti creare propri sistemi informativi. Questi erano realizzati su piattaforme e applicativi hardware e software eterogenei, incapaci di comunicare tra loro, in quanto le liste dei clienti e le informazioni sui contatti non erano immagazzinate a livello centrale in modo da essere accessibili a tutti i membri di un reparto vendite, ma conservate nei singoli PC. Non integrato il caos insito nell'Anarchia dell'Informazione manda in rovina comunicazioni e profitti.

È così che negli ultimi anni nelle aziende più intraprendenti ci si è resi conto di quanto sarebbe utile estendere l'accesso alle informazioni a tutti i dipendenti dell'organizzazione, perché si è compreso che non è possibile lasciare la maggioranza dei dipendenti all'oscuro di ciò che riguarda l'azienda, costringendoli a procedere alla cieca e a prendere decisioni senza conoscere fatti, né va dell'agilità e dell'efficienza della stessa impresa.

Infatti, maggiore è il livello di democratizzazione e di responsabilizzazione, più è alto il valore, così come maggiore è la propensione a rompere i confini dell'organizzazione, più alto è il valore.

### 2.1.3. Le ambasciate dell'informazione

La *democrazia dell'informazione*, grazie ad Internet, si può estendere via extranet a clienti, fornitori e partner. Un extranet di business intelligence è un sito Web sicuro attraverso cui persone esterne all'organizzazione, come clienti o altri utenti che interagiscono con l'azienda, possono consultare e analizzare informazioni.

Poiché rappresentano una testa di ponte virtuale di un'impresa verso l'esterno, destinata a creare una migliore comunicazione con i partner, le chiameremo *ambasciate dell'informazione*.

## 2.2. IL VALORE DELL'INFORMAZIONE

Le aziende stanno evolvendo da *dittature dell'informazione* a *democrazie dell'informazione*; tale cambiamento è stimolato dalla presa di coscienza che, nel sistema informativo di un'organizzazione, ogni singola informazione ha valore. Questo valore non deriva dal dato in sé, ma piuttosto dal modo in cui l'azienda se ne avvale per facilitare la propria attività quotidiana.

Gran parte dei prodotti ricchi di proprietà intellettuale vedono aumentare il loro valore con la frequenza dell'uso, e lo stesso vale per i dati: il loro valore non sta nel possederli bensì nel farne buon uso.

Il valore si accresce con il numero di utenti in quanto ciascun individuo, non solo ricava il proprio valore personale, ma scambia con altri le conoscenze di cui è venuto in possesso.

Il valore di un'informazione si muove di continuo, infatti gli incrementi del suo uso si propagano per l'organizzazione e raggiungono clienti e partner. Risulta perciò di vitale importanza individuare una formula per calcolare il valore dell'informazione, che si può definire come una funzione del

numero di utenti che possono accedere a quell'informazione e analizzarla e del numero di aree a cui questi utenti appartengono.

Il valore di una data informazione cresce con il quadrato del numero di utenti che hanno accesso all'informazione stessa, moltiplicato per il numero delle aree di business in cui quegli utenti lavorano:

$$\text{Valore (informazione)} = \text{Utenti}^2 \text{Aree di business}^2$$

Quindi, quanto più è elevato il numero delle unità fra loro connesse, tanto maggiore è il numero delle interazioni possibili e di conseguenza il valore potenziale di questi elementi interconnessi cresce in misura esponenziale.

Lo stesso "effetto rete" si verifica con il valore di un determinato insieme di dati: via via che una stessa informazione è condivisa da un numero crescente di persone, queste si capiscono meglio tra loro, comunicano più facilmente, prendono decisioni migliori.

Sono cinque le diverse zone attraverso le quali i dati aumentano progressivamente di valore:

- *La zona di passività dei dati:* i dati lasciati inerti a prendere polvere in un archivio possono avere un impatto negativo sul bilancio finale d'azienda, rappresentando in questo modo solo un costo per essa, in quanto, invece di essere una risorsa, diventano una passività poiché hanno bisogno di hardware per essere immagazzinati, software per essere gestiti, di

---

<sup>2</sup>Legge di Metcalfe.

uno staff IT che se ne occupi, ma nessuno li usa. Così il costo di gestione dei dati è maggiore del valore dell'informazione reale o potenziale.

Vaste riserve di dati, che attualmente rappresentano solo costi per le aziende, esistono effettivamente il loro valore è in attesa di essere utilizzato con reale vantaggio dell'impresa.

- *La zona di prima redditività dell'informazione:* come primo passo, le informazioni possono essere trasformate da passività in risorse mettendo, in grado gli utenti business di accedere ai dati sull'attività del proprio settore.

Comunque, anche le sole informazioni di base sulle vendite sono utilissime; man mano che cresce il numero di utenti che possono trarre vantaggio da queste informazioni, i benefici superano i costi della gestione e il valore diventa positivo.

- *La zona di intelligenza d'impresa:* come secondo passo, la società apre la business intelligence di un reparto ad altri reparti o divisioni; i benefici sono immediati perché il sistema è aperto a utenti business che possono esaminare i dati da diversi punti di vista. Rendendo disponibili le informazioni del centro assistenza clienti alla forza vendita, i venditori possono controllare la situazione di un cliente e il suo livello di soddisfazione, prima di prendere effettivamente contatto con i loro clienti.

Ad esempio, se dal cliente sono giunte molte lagnanze, probabilmente non è il momento migliore per discutere con lui di nuovi acquisti su larga scala, ma potrebbe essere l'occasione giusta per porgli delle domande sul livello di servizio che sta ricevendo e sollecitare indicazioni su come migliorarlo.



Ogni volta che una nuova classe di utenti può interagire e scambiare dati al di là del proprio ambito specifico, il valore delle informazioni fa un balzo in avanti, crescendo in misura esponenziale.

Man mano poi che i dipartimenti consultano e condividono informazioni con altri dipartimenti, la fluidità delle conoscenze diventa un dato acquisito.

- *La zona dell'impresa estesa*: abbiamo visto come le aziende possano ottenere la migliore redditività delle loro informazioni tramite un'intelligente distribuzione di queste ultime tra i dipendenti, ma le aziende possono generare un valore ancora maggiore da queste stesse informazioni scambiandole con soggetti esterni (come clienti, fornitori o partner). Istituito un extranet per i clienti, una società può fornire alla sua clientela informazioni storiche delle vendite; la prima estensione dell'accesso ai dati a un soggetto esterno all'organizzazione, apporta un immediato valore aggiunto a quelle informazioni e, più sono i clienti che entrano nel programma e hanno accesso ai dati, più netta è la crescita del valore dei dati stessi.

Per cui, ogni volta che si raggiunge un nuovo cliente o un nuovo fornitore, il valore dell'informazione aumenta.

- *La zona di commercializzazione dell'informazione*: usando l'e-business intelligence, le aziende possono guardare al di là dei loro modelli tradizionali di attività e identificare dati che possono essere commerciati e venduti a insiemi di fruitori totalmente nuovi, come le informazioni sulle vendite di un'azienda che possono essere vendute a nuovi clienti.

Se ci si riferisce ad acquisti online da parte di consumatori, le informazioni sulle vendite possono essere aggregate, rese anonime e quindi vendute a società di ricerche di marketing, le quali hanno bisogno di dati per fissare i target delle loro campagne.

### 3. L'E-BUSINESS INTELLIGENCE

I dati possono provenire dall'interno della società o da fonti esterne, come i dati acquistati da information broker o reperiti su quel campo vastissimo e in rapida estensione che è Internet.

È per questo che migliori informazioni, disponibili esattamente quando servono, possono aiutare a evitare scelte sbagliate e condurre a decisioni più efficaci e, perciò, ad un più alto livello di conoscenza.

Di norma i dati sono raccolti e archiviati in database; quest'ultimo svolge un ruolo essenziale nelle grandi trasformazioni a cui si è assistito di recente nei processi e nelle attività aziendali. Dietro ogni applicazione software c'è un meccanismo che, in una forma o nell'altra, serve a memorizzare dati.

Un database è essenzialmente un luogo in cui si conservano dati; un sistema di gestione di database è un sofisticato meccanismo che governa l'aggiornamento, la conservazione, la ricerca e l'archiviazione dei dati. Il meccanismo di memorizzazione, in ultima analisi, determina l'accessibilità dell'informazione, per cui la scelta della tecnologia dei database è una componente vitale di una strategia di business intelligence.

D'altro canto, è importante che le aziende moderne mettano in grado dipendenti, clienti e partner di aggiornare e accedere a queste informazioni simultaneamente.

Ci sono diversi modi di considerare le informazioni aziendali, tipicamente in un contesto di reportistica. Oltre i report, però, i dati analizzati possono comparire anche in fogli elettronici o file di testo; l'accumularsi di report, fogli elettronici, e file di testo ha portato alla necessità di archiviare, categorizzare, ricercare e recuperare rapidamente questi file.

Il report stesso è diventato, per il sistema di business intelligence, un elemento altrettanto critico dei dati grezzi conservati nei database di un'azienda. I report sono ancora più preziosi dei dati grezzi perché comprendono la business intelligence della persona che li ha creati.

La tecnologia Internet che è emersa per facilitare la presentazione, la navigazione e la ricerca di report aziendali, prende il nome di *business intelligence portal*. Molte sono le aziende che stanno creando questi portali di informazioni aziendali per dare ai propri dipendenti un punto di accesso comune e coerente alle risorse aziendali e a Internet.

Prestare attenzione ai problemi riguardanti dati e informazioni a livello dei singoli dipartimenti di un'azienda è il primo passo per migliorare il quoziente di intelligence dell'impresa nel suo insieme: si tratta di mettere insieme una rete di silos di informazioni e tecnologie provenienti da più dipartimenti e più sedi geografiche in un sistema globale che permetta la consultazione, la condivisione e l'analisi dei dati, oltre a processi decisionali più sicuri e rapidi tramite il Web. Tutto questo effettuando un'escalation nella business intelligence fino a raggiungere un livello di impresa; la business intelligence di impresa può essere paragonata a un tessuto informativo continuo che amplifica il successo delle applicazioni a livello dipartimentale.

Grazie all'ampia possibilità di applicazione della business intelligence d'impresa (intranet, extranet o ambienti e-business), i vantaggi per il business sono numerosi e spesso incidono positivamente sul bilancio finale:

- riduzione dei costi: applicare la business intelligence in tempo reale ai sistemi per le attività operative può incentivare sensibilmente l'efficienza e quindi ridurre i costi e migliorare la qualità del servizio.

- Aumento delle entrate: numerose aziende leader stanno usando la business intelligence d'impresa per differenziare la propria offerta di prodotti e servizi rispetto ai concorrenti, tramite extranet a valore aggiunto basate sul Web.
- Incremento dell'investimento nei sistemi ERP: sono sistemi finanziari, di pianificazione aziendale e di compatibilità, produzione, engineering, pianificazione dei prodotti, controllo del livello delle scorte, spedizioni e logistica, risorse umane, hanno tutti tratto vantaggio dall'introduzione di software specifici per le rispettive aree di applicazione; questi pacchetti software hanno aiutato le imprese ad accrescere la loro efficienza nell'automazione e nello sveltimento di una quantità di processi materiali che anni fa venivano condotti con mezzi che oggi appaiono preistorici.
- Miglioramento della comunicazione interna: l'implementazione della business intelligence d'impresa nelle diverse attività di un'azienda richiede che i dipartimenti concordino su una terminologia di base che aiuti le divisioni ad allineare, non solo la loro terminologia aziendale, ma anche i processi di lavoro.

Concludendo, l'uso diffuso della tecnologia dell'informazione genera enormi quantità di dati in un'azienda; questi dati contengono informazioni di valore inestimabile per chi ha il compito di prendere decisioni a ogni livello dell'organizzazione.

Il problema, però, è che i dati sono accessibili solo al dipartimento IT o ai dirigenti tramite sistemi complessi; invece, con un accesso diretto e facile alle informazioni, gli utenti possono trovare

risposte a tutte le domande che sorgono nel corso delle loro attività, potendo così sviluppare iniziative efficaci che aiutino l'azienda a raggiungere i suoi obiettivi.

La chiave per sfruttare questa ricchezza di dati sta nell'instaurare una strategia di business intelligence a livello di impresa che, una volta completata, gli utenti business a tutti i livelli possono individuare ciò che manda avanti la loro attività.

#### 4. LA DIGITALIZZAZIONE E L'E-COMMERCE

Il Digital Marketing: comprende tutte le attività di marketing condotte da un'impresa attraverso l'utilizzo degli strumenti e dei canali digitali, spesso in sinergia con gli altri strumenti del marketing tradizionale per creare una comunicazione integrata, personalizzata e interattiva in grado di aiutare l'impresa a sviluppare e fidelizzare maggiormente la propria base cliente.

Tra i principali strumenti del digital marketing figurano: il *digital advertising* (principalmente, display advertising e search advertising), il SEO (*Search Engine Optimization*), l'*email marketing*, l'*affiliation program*, i *referral*, le *web partnership* (la sponsorship, il co-marketing e il co-branding), il *product placement* ecc.

Il Digital Marketing, in sostanza, unisce i fondamenti del marketing tradizionale alle caratteristiche peculiari di Internet, contribuendo a stabilire un rapporto più solido e duraturo con la clientela.

La relazione con il consumatore, in particolare, si avvantaggia di alcune caratteristiche distintive rese possibili dalle infrastrutture e tecnologie di rete:

- la prima caratteristica distintiva del digital marketing è la selettività del messaggio: la comunicazione si rivolge a un pubblico selezionato di consumatori (comunicazione di tipo narrowcasting). A tal fine, è necessario realizzare un processo di segmentazione e targeting dei clienti attuali e potenziali.

- la seconda caratteristica del digital marketing è la personalizzazione della comunicazione: la comunicazione viene il più possibile adattata alla soddisfazione di precise esigenze individuali. In altri termini, l'azienda può differenziare la propria offerta di marketing in base alle specifiche esigenze del consumatore, usando le informazioni raccolte attraverso il Web (tracking di comportamento in Rete e pratiche di registrazione degli utenti ai diversi servizi online) o estrapolate dal database aziendale, o data warehouse, che raccoglie i profili dei singoli clienti e le loro storie di acquisto nel tempo.
- la terza caratteristica del digital marketing è l'interattività del processo di comunicazione: il destinatario dell'azione svolta dall'impresa viene indotto a esprimere una precisa risposta comportamentale. Attribuendo un ruolo attivo all'utente nel processo di comunicazione, l'impresa risulta agevolata nel compito di individuare bisogni e desideri dei consumatori e, di conseguenza, in quello di promuovere prodotti o servizi idonei a soddisfarli.

Pertanto, se da un lato, l'impresa è in grado di definire messaggi promozionali e iniziative di web marketing su misura, dall'altro, il consumatore è libero di esprimere le proprie esigenze direttamente all'impresa in risposta alle sue comunicazioni di marketing.

Grazie alla diffusione delle tecnologie e delle infrastrutture del Web 2.0, peraltro, il consumatore non soltanto può decidere i contenuti e le modalità dello scambio con l'azienda, ma può anche condividere con altri soggetti, siano essi clienti o meno dell'azienda, le proprie esperienze di acquisto e di consumo (attraverso recensioni, rating, feedback, commenti e post pubblicati sui



Social Network), favorendo così il passaparola tra i consumatori (vedi social commerce per approfondimenti).

Un'altra caratteristica distintiva del digital marketing, diretta conseguenza dell'interattività, è la misurabilità dell'efficacia dell'azione svolta dall'impresa, ossia la possibilità di misurare puntualmente la reattività e l'interattività degli utenti a un'azione di marketing online e, di conseguenza, l'opportunità di correggere, affinare le campagne online.

Riepilogando, selettività e personalizzazione del messaggio, interattività del processo di comunicazione e misurabilità dell'efficacia dell'azione svolta dall'impresa sono gli elementi qualificanti del digital marketing.

Le nuove tecnologie sono entrate a far parte della nostra vita in un tempo brevissimo e senza che ce ne rendessimo conto, cambiando drasticamente le nostre abitudini: attraverso la rete mobile siamo costantemente connessi con il resto del mondo, grazie al nostro smartphone siamo in grado di accedere a informazioni in ogni luogo e di condividere pensieri e file con amici, conoscenti e chiunque sia interessato.

Una rivoluzione di tale portata non poteva che tradursi in un parallelo cambio nelle abitudini di consumo e nella fruizione dei prodotti da parte dei consumatori. Ed è proprio il riallineamento nei confronti delle nuove (e aumentate) aspettative dei consumatori il principale driver dell'evoluzione nel modo di fare business che stiamo vivendo in questo periodo. Il processo di adozione di queste nuove tecnologie e lo sfruttamento delle stesse per trasformare uno o più

aspetti chiave dell'organizzazione<sup>3</sup> prende il nome di trasformazione digitale (TD). Soluzioni come IoT, cloud, realtà aumentata, analytics sono solo alcune delle innovazioni che hanno trasformato il modo di fare impresa negli ultimi anni e rappresentano solo l'inizio di una rivoluzione tanto tecnologica quanto culturale all'interno delle organizzazioni e nei rapporti con i clienti. Una cosa appare immediatamente chiara: la *digital transformation* non è limitata a business particolarmente innovativi, a giovani start-up digitali o ai colossi, ma è piuttosto un processo che abbraccia aziende di qualsiasi dimensione e operanti nei più diversi mercati.

Chi rimane indietro dovrà pagare un prezzo altissimo: viviamo in un mondo in cui una start-up con esigui capitali e nessuna esperienza, attraverso l'adozione di una tecnologia o un approccio innovativo, può stravolgere un intero mercato, determinando la scomparsa di players dominanti con esperienza decennale. Essere digitali diventa quindi fondamentale per la stessa sopravvivenza dell'organizzazione. Tuttavia, non è sufficiente l'implementazione di tecnologie e soluzioni innovative per assicurarsi il successo dell'impresa, è fondamentale invece ridisegnare le fondamenta stesse della struttura organizzativa, adattandola ai canoni dell'era digitale e concependo un'organizzazione totalmente nuova e in grado di cogliere le opportunità che la TD mette a disposizione. Questo processo deve comprendere ogni aspetto dell'organizzazione, dall'organigramma della società alla stessa cultura aziendale, dal modello di business alla leadership.

---

<sup>3</sup> <http://www.ca.com/content/dam/rewrite/files/White-Papers/digital-transformation-study-tabulated-industry-results.pdf>

La TD ha dato la possibilità a nuovi players di creare mercati che prima non esistevano, queste nuove realtà sono la testimonianza più cristallina delle opportunità di business rese disponibili da innovazione tecnologica e approccio creativo, sono l'incarnazione stessa della TD. È necessario partire da chi sta vivendo sulla propria pelle la TD: le imprese. Secondo uno studio di Capgemini<sup>4</sup> del 2013 condotto su più di millecinquecento dirigenti, appartenenti a imprese operanti in diverse industrie e settori, il 78% degli intervistati ha affermato che realizzare la TD sarebbe stato cruciale all'interno della propria organizzazione nei due anni successivi e nel 2014 l'88% degli intervistati da Altimeter Group<sup>5</sup> ha affermato che la propria azienda stava compiendo degli sforzi per la realizzazione della TD.

E' quindi chiaro che la TD è una priorità assoluta delle imprese, e che queste si stanno muovendo per realizzarla; tuttavia la TD viene interpretata in maniera diversa all'interno delle diverse organizzazioni e alcune sono in una fase più avanzata del processo di trasformazione. Sempre secondo Altimeter, infatti, solo il 25% delle aziende partecipanti ha mappato completamente il *customer journey* e quindi ha una conoscenza esaustiva dei punti di contatto con il cliente e delle modalità di utilizzo degli stessi. Inoltre, solo il 15% delle imprese intervistate sono risultate mature dal punto di vista digitale secondo lo studio di Capgemini<sup>6</sup> del 2013 e secondo gli intervistati da Deloitte (2015)<sup>7</sup> meno del 30% delle aziende in cui lavorano può considerarsi in una fase di maturazione avanzata nonostante il 76% di loro convengano che il digitale è importante per la propria impresa.

---

<sup>4</sup> [https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/embracing\\_digital\\_technology\\_a\\_new\\_strategic\\_imperative.pdf](https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf)

<sup>5</sup> <http://www.altimetergroup.com/pdf/reports/The-2014-State-of-Digital-Transformation.pdf>

<sup>6</sup> [https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/embracing\\_digital\\_technology\\_a\\_new\\_strategic\\_imperative.pdf](https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf)

<sup>7</sup> <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-strategy-not-technology-drive-digital-transformation-en-150930.pdf>

Lo scenario che si delinea è quindi sfaccettato, se da una parte le imprese riconoscono a tutti i livelli la necessità di digitalizzare l'impresa, dall'altra faticano a prendere decisioni che comportano un cambiamento sostanziale e molte sono costrette ad inseguire i competitors.

Per Altimeter Group<sup>8</sup> ciò che inibisce la TD è l'insufficiente educazione digitale del management, la mancanza di una figura (o un team) adibito alla TD e la mancanza di un budget dedicato; fattori questi che comportano una separazione tra le diverse funzioni dell'organizzazione e quindi l'impossibilità di sviluppare una visione comune. Capgemini<sup>9</sup> è più o meno dello stesso parere, ed individua i maggiori ostacoli al cambiamento nella mancanza di un senso di urgenza da parte del management, nella mancanza di fondi dedicati, in priorità contrastanti dovute alla frammentazione delle responsabilità tra il management e nella mancanza di familiarità con il digitale da parte dei lavoratori. Le imprese che interpretano in maniera migliore la TD, quelle che Capgemini chiama 'digirati', riconoscono ai propri lavoratori premi ed incentivi legati al raggiungimento di obiettivi digitali e ottengono risultati finanziari migliori rispetto ai concorrenti. Secondo lo studio condotto da Deloitte le imprese in una fase avanzata della maturazione digitale si differenziano dalle altre per avere una chiara strategia digitale e una cultura organizzativa che incentiva la cooperazione e l'assunzione del rischio. Le imprese meno mature inoltre applicano la digitalizzazione in maniera superficiale: per migliorare la customer experience nei touch point digitali o per aumentare l'efficienza dei processi, seguendo una logica di cost-cutting. Al contrario, le imprese mature applicano soluzioni digitali per migliorare le decisioni rispetto al proprio modello di business e per creare business model totalmente nuovi.

---

<sup>8</sup> <http://altimetergroupdigitaltransformation.com/img/dt-report.pdf>

<sup>9</sup> [https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/embracing\\_digital\\_technology\\_a\\_new\\_strategic\\_imperative.pdf](https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf)

Questi sono alcuni dei dati emersi negli ultimi anni dai sondaggi condotti dalle maggiori società di consulenza relativamente alla TD.

Partendo proprio da questi dati, lo scopo di questo elaborato è quello di analizzare i cambiamenti che la TD ha portato all'interno delle imprese e approfondire alcuni dei comportamenti e iniziative che hanno permesso ad alcune organizzazioni di diventare digital-leader. Bisogna tenere a mente che non solo ogni industria, ma anche ogni singola impresa è diversa dall'altra; a seconda del core business, del settore e del mercato la TD può essere realizzata in maniera diversa e con diversi obiettivi.

Alcuni settori sono già stati travolti dalla TD in maniera anche piuttosto drammatica e non esiste impresa che non sia coinvolta in questa trasformazione e che esistono delle tendenze comuni, indipendentemente dall'industria e dal settore.

E' cambiata anche l'interazione tra il consumatore e le sue marche del cuore. Mentre un tempo questa relazione era controllata dai marketing manager, oggi è in larga parte in mano al consumatore che in ogni momento può cercare informazioni sulla marca o imbattersi in un tweet relativo ad essa.

I canali tradizionali di comunicazione non sono più sufficienti a generare un'immagine coerente del prodotto o del marchio e i consumatori sono sempre più scettici nei confronti dei canali controllati affidandosi invece a informazioni apprese attraverso la condivisione spontanea di opinioni (o sentenze) su blog e social. Dai canali tradizionali come stampa, televisione e store, l'attenzione dei manager della comunicazione si deve spostare, almeno in parte, all'interno delle 'camerette' dei blogger tecnologici, in quelle delle fashion blogger, degli youtuber specializzati e altri influencer

considerati 'superpartes', che arrivano a un enorme quantità di pubblico con una credibilità maggiore.

Muoversi in questo campo, tuttavia, è particolarmente difficile vista l'impossibilità di controllare come questi influencer utilizzeranno il prodotto o come lo recensiranno. Aumentare il controllo su di loro attraverso sponsorizzazioni è possibile ma spesso è causa di altrettanti problemi, gli utenti infatti sono estremamente sospettosi e vedono di cattivo occhio questo tipo di rapporto tra il produttore e l'influencer.

Al giorno d'oggi la condivisione di opinioni e pareri è parte integrante dell'esperienza di utilizzo del cliente; quando si acquista uno smartphone o un set di cuffie per ascoltare musica è abbastanza normale condividere le proprie opinioni online e confrontarsi con utenti di prodotti affini o concorrenti, ingaggiando discussioni anche accese rispetto le caratteristiche del prodotto o le presunte lacune. Queste interazioni non sono solo in grado di influenzare un prospect rispetto all'acquisto di questo o quel prodotto ma determinano l'esperienza stessa del consumatore che il prodotto lo ha già acquistato.

La gratificazione del cliente dipende quindi dall'intero ecosistema in cui il cliente si muove e condivide la sua esperienza di utilizzo. Per costruire una relazione proficua e duratura con il cliente non basta più soddisfare le aspettative del cliente nei confronti del prodotto e nel rapporto con l'azienda ma bisogna proporsi come leader dell'intero ecosistema, legittimando l'acquisto del proprio prodotto agli occhi dell'intero sistema di riferimento, seguendo una concezione 'social' di customer experience.

Il metro di paragone attraverso il quale i consumatori formano le proprie aspettative rispetto all'esperienza digitale non è più limitato all'esperienza fornita dal concorrente o da un produttore simile ma piuttosto dipende dalla migliore esperienza disponibile in tutti i mercati con cui entrano in contatto<sup>10</sup>.

L'utente di oggi si aspetta di navigare con la stessa facilità nel sito della propria banca come nel menù delle impostazioni del proprio tablet, questo impone anche ai business più tradizionali di dover cogliere immediatamente i cambiamenti nei comportamenti degli utenti in settori distanti dal proprio e di aggiornare di conseguenza i propri servizi online, che diventano obsoleti ad un ritmo crescente.

Appare quindi evidente che la priorità assoluta di un'organizzazione che mira ad essere digitale è la creazione, gestione e diffusione delle informazioni in proprio possesso e l'abilità di trasformarle in azioni capaci di generare valore e vantaggio competitivo. I sistemi di IT tradizionale saranno necessari, specialmente in alcuni tipi di impresa, per assicurare stabilità e affidabilità dei processi ma dovranno essere affiancati da nuovi strumenti capaci di sfruttare le potenzialità digitali<sup>11</sup>.

Questi non si limiteranno a veicolare le informazioni da un punto A a un punto B ma saranno piattaforme guidate da un approccio relazionale, esperienziale e social<sup>12</sup>, e saranno progettate secondo le seguenti logiche: Immediata Disponibilità: le informazioni generate devono essere immediatamente disponibili ai decision-maker. Perché questo sia possibile è necessario che

---

<sup>10</sup> <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

<sup>11</sup> <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/how-companies-become-digital-leaders>

<sup>12</sup> <https://www.accenture.com/us-en/insight-digital-it-transformation-for-consumer-packaged-goods>

l'intero sistema aziendale sia connesso, in modo da poter comunicare in tempo reale. Se tecnologie come IoT e M2M (per quanto riguarda strumenti e macchinari) e gli analytics (se parliamo dei consumatori) provvedono alla raccolta e all'organizzazione dei dati, soluzioni come il cloud, le rendono disponibili in ogni momento, luogo e attraverso i vari canali (purché si disponga di una connessione ad internet).

La condivisione è fondamentale per sbloccare l'“effetto moltiplicatore” è per far esplodere il numero di soggetti in grado di accedere alle informazioni così come il numero di soggetti che contribuiscono alla creazione delle stesse. Da un flusso informativo verticale, bottom-up e top-down, è necessario passare a un network che supporti uno scambio laterale, che segue una logica di condivisione piuttosto che di reporting.

Infatti, non è più necessario che le info siano elaborate e trasmesse attraverso i livelli dell'organizzazione per poi essere aggregate e trasformate in direttive da parte dei dirigenti, ma possono immediatamente aggregarsi in uno spazio digitale organizzato ed essere usate dai lavoratori in tempo reale. Standardizzazione: Perché le informazioni siano disponibili a chiunque ne abbia bisogno e comprensibili a tutti gli attori all'interno dell'organizzazione è necessario standardizzare e integrare i processi con cui queste vengono create e con cui si aggregano. Questo comporta un certo grado di accentramento nella pianificazione dei sistemi informativi e tecnologici aziendali.

Quello che si evince, quindi, è la necessità di integrazione dei sistemi informativi e tecnologici dell'impresa. Tecnologia e informazione non sono distinguibili o separabili nell'impresa digitale. Prima si ricavano informazioni dagli apparati tecnologici che poi venivano gestite e diffuse usando strumenti diversi in un processo definito e lineare, adesso le informazioni vengono



simultaneamente create, elaborate, diffuse e utilizzate grazie a soluzioni digitali, in un processo continuo, automatizzato, secondo una logica di network.

La rinnovata centralità del cliente e la trasformazione dei mercati impongono un cambiamento all'impresa tradizionale, a partire dalla propria struttura organizzativa che deve garantire allo stesso tempo integrazione dei processi, agilità e adattabilità. Appaiono dunque sempre più inadeguate le imprese caratterizzate da una forte dimensione verticale, in cui le decisioni vengono prese 'ai piani alti' e che gestiscono i rapporti intra-organizzativi soprattutto attraverso un controllo diretto di tipo gerarchico.

Anche in caso si disponga di manager competenti e le organizzazioni siano ben gestite, questo tipo di struttura organizzativa presenta varie criticità, aumentate dall'attuale contesto in cui oggi si trova ad operare:

- Il processo decisionale è accentrato ai livelli più alti dell'organizzazione, questo comporta un sostanziale rallentamento dello stesso, dovuto alla necessaria elaborazione e passaggio delle informazioni attraverso i livelli.
- Esiste una certa distanza/sconnessione tra chi raccoglie le informazioni e opera sul campo e chi prende le decisioni. Questo comporta che le decisioni siano prese in mancanza di un contatto diretto con le operazioni e all'oscuro di informazioni contestuali, perse durante il processo di reporting al livello superiore.

- Spesso la carriera all'interno di queste organizzazioni è di tipo verticale, e premia l'esperienza e le competenze acquisite negli anni; in un contesto in cui le competenze diventano obsolete rapidamente e in cui all'esperienza viene preferita l'adattabilità, è più probabile che i decision-maker in questo tipo di organizzazione non possiedano le qualità necessarie a rapportarsi efficacemente con l'ambiente esterno all'organizzazione.
- Queste imprese si caratterizzano per strutture decisionali molto rigide, processi specializzati ma rigidi, autoreferenziali e isolati dal resto dell'organizzazione e business model consolidati che inibiscono il cambiamento.
- I lavoratori ai livelli più bassi dell'organizzazione non sono coinvolti nei processi decisionali e spesso compiono lavori di routine con scarso valore aggiunto rendendoli meno motivati e quindi meno produttivi.

Abbiamo già parlato della crescente inadeguatezza delle strutture organizzative verticali basate su un controllo gerarchico e accentrato decisionale. E abbiamo anche analizzato le principali spinte al cambiamento: la necessità di fornire una customer experience seamless (senza soluzione di continuità) e le sfide imposte dai nuovi paradigmi del mercato di oggi rimodellano l'organizzazione per un migliore adattamento e rapporto nei confronti dei clienti e dell'ambiente

esterno, mentre la disponibilità dei big data e la digitalizzazione dei processi produttivi fanno sì che l'organizzazione debba cambiare per meglio gestire il flusso di informazioni al suo interno.

La sfida è quindi quella di ripensare l'organizzazione in modo che sia in grado di raccogliere le sfide lanciate dalla trasformazione digitale e allo stesso tempo carpirne le potenzialità.

E' necessario riprogettare l'intera struttura organizzativa secondo nuovi business model basati sul digitale<sup>13</sup> e secondo i nuovi canoni digitali:

- **Delega dei processi decisionali**<sup>14</sup>: Lo scopo è quello di recuperare agilità ed efficacia, i lavoratori in questo modo hanno la possibilità di rispondere al cliente e alle sfide del mercato utilizzando dati di prima mano, con un'esperienza diretta sulle operazioni e sul contesto in cui le decisioni produrranno effetto. Un approccio 'Edge-centric'<sup>15</sup> implica la concessione di una grande autonomia ai lavoratori, li responsabilizza, e rende più chiaro e misurabile il loro contributo all'interno dell'organizzazione, aumentando il loro commitment e engagement nei confronti dell'impresa.
- **Struttura a network**: la delega dei processi decisionali implica la progettazione di un'organizzazione più flat e flessibile. Come sempre a seconda del tipo di organizzazione l'applicazione di questo concetto varia in maniera sostanziale: solo in alcune imprese sarà

---

<sup>13</sup> <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

<sup>14</sup> <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

<sup>15</sup> <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

possibile adottare una configurazione ad hoc totalmente fluida mentre per altre la cosa migliore sarà di mantenere stabili alcuni processi chiave in modo da preservare affidabilità, efficienza e ripetibilità dei risultati. In tutti i casi però alcune unità organizzative, in particolare quelle che interagiscono con l'esterno dell'organizzazione, dovranno essere flessibili; strutture rigide e formali nelle interazioni tra i lavoratori e i diversi livelli non saranno in grado di adattarsi ai continui cambiamenti dell'ambiente in cui le imprese operano. Queste invece dovranno essere in grado di ricombinare velocemente strutture e attori a seconda della situazione contestuale e in modo da poter cogliere le opportunità offerte dalla digitalizzazione. Avverrà un cambiamento nel concetto di ruolo, il focus si sposterà dai ruoli gerarchici ai task<sup>16</sup>: i soggetti si aggregano in gruppi con un chiaro obiettivo condiviso, in cui il ruolo di ognuno è definito principalmente dalle proprie competenze e dal contributo fornito verso il raggiungimento di quell'obiettivo. Tutto quello che non contribuisce a creare valore viene eliminato (a cominciare dalle gerarchie).

- **Strategia e tecnologia:** perché questa trasformazione possa avvenire è necessario riconsigliare il modo in cui la tecnologia viene interpretata. Per troppi anni le aziende hanno visto la tecnologia come uno strumento per incrementare l'efficienza ed efficacia dei processi esistenti senza coglierne la portata 'di rottura'<sup>17</sup> quando questa viene integrata nella strategia dell'azienda. Tecnologia e strategia non devono essere intese come parallele ma convergenti, l'una è necessaria per lo sfruttamento dell'altra ed entrambe si influenzano a vicenda. Questa è la differenza tra le imprese che sembrano digitali e quello che lo sono veramente. La TD non è un redesign superficiale del sito internet o del sistema

---

<sup>16</sup> <http://postshift.com/the-limits-of-social-technology-within-existing-organisational-structure-and-culture/>

<sup>17</sup> <http://www.colt.net/it/blog/2014/10/14/i-sistemi-it-tradizionali-ostacolano-il-progresso-delle-aziende/>

IT dell'impresa ma è un cambiamento che coinvolge tutta l'organizzazione, dal marketing, ai processi, dalla distribuzione, agli store fisici. Le imprese che hanno saputo mettere al centro la tecnologia e reinventare il proprio business model attorno ad essa sono state in grado di differenziarsi e prosperare, chi rimane indietro perde enormi possibilità di crescita e rischia di scomparire.

Se è vero che la TD ha dato vita a nuove aree aziendali, è anche vero che sono cambiate le capacità fondamentali richieste ai lavoratori in qualsiasi area, a favore di quelle che meglio si accoppiano con i nuovi paradigmi digitali dell'impresa e del mercato.

Ai lavoratori è sempre meno richiesto di sapere, ma di saper imparare; il motivo è quello di cui si è già discusso: con tecnologie e abitudini dei consumatori in continua evoluzione e mercati turbolenti che impongono reazioni immediate, molte skills diventano obsolete in fretta e invece è necessario saper imparare "just in time"<sup>18</sup> (appena in tempo). I lavoratori di maggior valore saranno quelli più disponibili ad apprendere nuove nozioni e che saranno proattivi nell'aggiornamento delle proprie capacità e conoscenze, anche a costo di una minore specializzazione e anche rischiando di imparare qualcosa che si rivelerà essere 'inutile'.

In questo contesto il ruolo delle imprese è quello di fornire ai propri lavoratori la possibilità di imparare e sviluppare quelle skills necessarie per ottenere il massimo dal processo di digitalizzazione, non solo attraverso iniziative dalla frequenza obbligatoria, ma anche attraverso la

---

<sup>18</sup> <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

condivisione di lezioni online consultabili liberamente da ogni lavoratore secondo la logica, appunto, del “just in time”<sup>19</sup>.

Per essere integrati nei nuovi meccanismi di condivisione i lavoratori dovranno essere anche un po’ social. Non si parla della dimensione ludica (o esibizionista) appartenente a molti utenti dei maggiori Social Network, ma piuttosto di una disponibilità a condividere con altri il proprio lavoro, le proprie competenze e altre informazioni di interesse generale con l’obiettivo di una maggiore coordinazione e collaborazione.

La *social collaboration* permetterà di superare i limiti tipici delle imprese tradizionali nella combinazione e condivisione di competenze e informazioni attraverso le diverse unità e funzioni, distruggendo le barriere organizzative e aumentando anche il controllo reciproco. Questo si pone in contrasto con la realtà di molte aziende tradizionali in cui il lavoratore si aspetta che gli venga assegnato un lavoro e l’unica interazione di cui abbia bisogno è quella con il suo diretto superiore. I lavoratori dovranno anche essere in grado di collaborare ed essere produttivi all’interno di un team, visto che proprio questa sarà una delle principali modalità di lavoro nell’impresa digitale. Cambierà anche il processo di carriera a cominciare dalle abilità e dai meriti fonte di legittimazione per una promozione. Dimensioni come anzianità e lo sviluppo di competenze specifiche saranno meno importanti per l’identificazione del candidato da promuovere, inoltre la maggiore esperienza sul campo continuerà ad essere importante ma solo se abbinata ad una costante evoluzione delle competenze e un approccio creativo alla soluzione dei problemi. I lavoratori saranno piuttosto valutati sulla base dei risultati ottenuti in team e ambienti diversi e la loro capacità di superare sfide complesse e sempre nuove. Il processo di carriera non sarà quindi

---

<sup>19</sup> <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-strategy-not-technology-drive-digital-transformation-en-150930.pdf>

verticale, attraverso i livelli dell'organizzazione, ma sinusoidale<sup>20</sup>, caratterizzato dal passaggio da un team all'altro con responsabilità crescenti.

#### 4.1. SMART WORKING

Un'altra possibilità offerta dalla digitalizzazione è quella dello smart working. Per smart working si intende una nuova concezione di lavoro, basata sul superamento delle dimensioni tradizionali di luogo e orario di lavoro.

La maggior parte dei lavoratori 'digitali' gestisce informazioni piuttosto che maneggiare oggetti fisici e grazie alla rete lo svolgimento di queste mansioni è possibile anche al di fuori dell'ufficio tradizionalmente concepito. Inoltre, grazie allo smart working, la volontà dei lavoratori di una maggiore flessibilità incontra quella dell'impresa di una maggiore agilità.

Le implicazioni di un rapporto lavorativo concepito in questo modo sono enormi: in primo luogo, il focus stesso dell'attività lavorativa si sposta dal tempo passato 'al lavoro' agli effettivi risultati ottenuti dal lavoratore; in secondo luogo, è possibile espandere il pool di talenti a propria disposizione oltre il limite spaziale, si potrà per esempio collaborare con un professionista in un altro continente gestendone con relativa semplicità il coordinamento attraverso soluzioni come Voip o cloud. Lo smart working aumenta anche esponenzialmente la flessibilità e adattabilità dell'azienda, scollegando il concetto di lavoro dal concetto di ufficio è infatti molto più semplice il processo di ricombinazione e aggregazione dei lavoratori. In questo modo è anche possibile

---

<sup>20</sup> <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

rispondere in maniera più veloce e più agile a cambiamenti improvvisi o temporanei dei carichi di lavoro attraverso l'outsourcing di una parte del carico di lavoro a professionisti anche geograficamente molto distanti dall'impresa.

American express, ad esempio, è un colosso del settore dei sistemi di pagamento, è operativo in 120 paesi nel mondo e la sua forza lavoro è composta da più di 63000 dipendenti<sup>21</sup>. Già da anni in American express è in corso un processo di ristrutturazione del posto di lavoro sulla base di un concetto di workplace allargato, pensato attorno alle necessità dei lavoratori e alle esigenze dell'organizzazione: il Blue Work.

Questo progetto ha coinvolto tutta l'organizzazione, partendo dalla funzione di risorse umane, fino ad arrivare alla divisione real-estate. La volontà di AE è quella di unificare a livello globale l'approccio al lavoro, secondo una concezione smart, resa possibile dalla tecnologia.

Il Blue Work divide la forza lavoro in 4 categorie:

- *Hub*: in questa categoria rientrano quei lavoratori che per la natura dei propri compiti all'interno dell'organizzazione hanno bisogno di un posto di lavoro tradizionale: una scrivania, un ufficio ecc.

---

<sup>21</sup> <http://techquarterly.asia/node/23>



- *Roam*: i lavoratori in questa categoria svolgono il proprio lavoro 'on the road', sono quasi sempre in viaggio o dai clienti/fornitori.
- *Home*: questo gruppo è composto da chi lavora da casa propria attraverso il telelavoro e solo occasionalmente presenza in ufficio, la percentuale di lavoratori di questo tipo è in aumento soprattutto nei paesi occidentali. AE segue e supporta questi soggetti nella configurazione del proprio set-up lavorativo a casa propria e mette a disposizione appositi spazi per accoglierli nei vari uffici sparsi in tutto il mondo.
- *Club*: questo gruppo è organizzato secondo un approccio AWB (Activity based working). I lavoratori non possiedono un proprio ufficio ma piuttosto un armadietto posizionato in un 'vicinato' di altri membri appartenenti allo stesso team e hanno a disposizione vari openspace tra cui scegliere a seconda della natura dei compiti che devono svolgere in quel momento.

Il Blue work rende possibile la personalizzazione dei rapporti di lavoro in modo da rispondere precisamente alle esigenze del lavoratore senza compromettere e, anzi, aumentando, l'efficienza all'interno dell'organizzazione. Inoltre permette la rapida ricombinazione dei lavoratori a seconda dei task che sono chiamati a svolgere.

L'adozione massiva delle tecnologie digitali di cui abbiamo già parlato rende possibile l'accesso e la condivisione delle informazioni necessarie in ogni luogo e attraverso vari strumenti,

tuttavia quello che davvero fa la differenza in questo caso è l'integrazione e la standardizzazione di questi meccanismi. Questo a sua volta è reso possibile da un approccio accentrato e unitario alla riorganizzazione del lavoro e alla stessa struttura organizzativa, alla luce delle nuove possibilità digitali.

I risultati dell'adozione del Blue Work riportati da AE comprendono una migliore gestione dei talenti all'interno dell'azienda che si traduce in un'aumentata capacità di attrarre talenti e una maggiore ritenzione dei lavoratori. E' cresciuta anche la soddisfazione generale e la collaborazione tra i lavoratori (soprattutto club) e questo ha avuto un impatto positivo sulla produttività. Inoltre AE sostiene di aver risparmiato tra i 10 e i 15 milioni all'anno<sup>22</sup> sui beni immobili aumentando il rapporto lavoratori/metri quadri e conseguentemente aver diminuito il proprio impatto ecologico. Cambiano anche le modalità in cui le informazioni HR saranno consumate all'interno dell'organizzazione<sup>23</sup>.

I sistemi informativi delle risorse umane non dovranno più essere degli strumenti complicati, fruibili dai soli specialisti del settore HR, ma avranno le caratteristiche dei Social Network ai quali siamo abituati. Gli attori all'interno dell'organizzazione saranno quindi in grado di accedere attraverso un'interfaccia e una grafica semplificati ai profili degli altri lavoratori all'interno dell'azienda. Questo faciliterà la gestione del personale da parte di tutto il management, con l'obiettivo di incentivare la condivisione delle competenze e rendere più facile l'aggregazione delle stesse secondo una logica di decentramento.

---

<sup>22</sup> <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2013/04/01/flexible-workspaces-another-workplace-perk-or-a-must-have-to-attract-top-talent/#3f6e76454382>

<sup>23</sup> <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

Il processo di socializzazione di tutto ciò che riguarda le risorse umane renderà possibile l'applicazione di sistemi di social listening<sup>24</sup> intra-organizzativi. Mappare il flusso delle informazioni, identificare gli influenzatori, identificare i trend delle discussioni e delle condivisioni sono solo alcune possibilità offerte dai sistemi di Social Media listening e che all'interno di un'impresa possono fornire dati utili per comprendere le dinamiche con cui i lavoratori interagiscono tra loro; dinamiche che spesso sono rivelatorie rispetto a criticità effettive o potenziali relative non solo alla funzione risorse umane ma anche riguardanti gli stessi processi produttivi e di elaborazione delle informazioni. Per esempio, potrebbe essere possibile riscontrare un'elevata insoddisfazione all'interno di una particolare unità organizzativa, o la sistematica richiesta di supporto a un organo di staff per una particolare procedura (che quindi dovrebbe essere semplificata) o ancora potrebbe essere possibile identificare un lavoratore ritenuto dai colleghi particolarmente competente e affidabile.

Ma qual è il ruolo del management in questa organizzazione?

La decentralizzazione dei processi decisionali, la crescente velocità con cui le conoscenze diventano obsolete, la riprogettazione 'flat' dell'impresa sembrano lasciare poco spazio ai concetti tradizionali di management e gerarchia. Il primo cambiamento riguarda la funzione stessa del management: dal controllo alla 'Vision'.

I manager digitali sono sempre meno chiamati alla supervisione dei processi produttivi che invece possono essere gestiti al meglio ai livelli più bassi dell'organizzazione. A loro viene richiesto piuttosto di avere una visione vincente, olistica e integrata della direzione in cui

---

<sup>24</sup> <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

portare l'impresa. Questa visione non ha necessariamente la forma di un progetto strutturato nei minimi dettagli, al quale attenersi pedissequamente, ma piuttosto di un obiettivo da raggiungere con mezzi diversi e in vari tentativi.

Seguendo questo approccio è possibile allentare la supervisione sui singoli processi e operazioni e invece aumentare quella sull'intero sistema<sup>25</sup>, permettendo un maggiore allineamento delle varie unità organizzative.

Le capacità distintive per il manager digitale sono:

- **Strong decision making:** il management digitale deve avere il coraggio di prendere decisioni che comportano lo stravolgimento dell'organizzazione. Non basta l'aggiornamento o il miglioramento di soluzioni bastate su business model superati, ma bisogna ripensarli totalmente.
- **Velocità:** per non rimanere indietro rispetto ai concorrenti queste decisioni devono essere prese in fretta. Perdere troppo tempo in fase di valutazione delle alternative potrebbe risultare fatale.
- **Trial and error:** proprio perché è necessario muoversi in fretta, i decision maker dovranno essere disposti a proporre soluzioni non del tutto sviluppate, accettando che all'inizio presentino delle problematiche e adeguandole alle necessità che man mano si

---

<sup>25</sup> <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

presenteranno. Per essere innovativi bisogna sperimentare, molte delle aziende leader nel modo digitale hanno alle spalle numerosi e ingenti fallimenti, ma vengono ampiamente ripagate da quelle innovazioni che invece hanno avuto successo. I manager che avranno maggiore successo saranno coloro in grado di distinguere velocemente le soluzioni vincenti da quelle inefficaci.

- **Approccio al rischio:** tutte le caratteristiche appena elencate comportano che il manager digitale debba essere disposto ad assumersi dei rischi maggiori di quanto non sia successo finora. Tuttavia è l'interpretazione stessa del rischio che deve cambiare. Per prima cosa anche qualora la soluzione implementata risulti perdente o inefficace, spesso è fonte di dati importanti riguardanti le abitudini e le aspettative dei consumatori, dati che contribuiranno a formare una conoscenza maggiore dei propri clienti e del mercato e che costituiranno la base di partenza per lo studio di una nuova soluzione<sup>26</sup>. In secondo luogo, il rischio di sbagliare deve essere comparato con il costo enorme di rimanere fermi. Infatti, se nell'era pre-digitale la mancata innovazione spesso comportava solamente la perdita di un'opportunità di crescita, rimanere fermi al giorno d'oggi può determinare il fallimento dell'intera impresa o quantomeno un forte ridimensionamento della stessa.

---

<sup>26</sup> <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/how-companies-become-digital-leaders>

Abbiamo finora parlato dell'implementazione di tecnologie digitali, di come queste possano trasformare il business model di un'impresa e di come l'organizzazione debba essere riprogettata in modo da abbracciare questo cambiamento.

Ma, in pratica, come si concretizza la trasformazione digitale? Quali sono effettivamente le soluzioni da implementare? Una risposta universale a queste domande non esiste e comunque fornire tale risposta non è lo scopo di questo lavoro. Le soluzioni portatrici del valore maggiore variano da mercato a mercato e da impresa a impresa e inoltre queste devono evolversi nel tempo a seconda delle possibilità date dalla tecnologia e dall'evoluzione delle aspettative dei consumatori. Se non è possibile dire cosa fare per implementare la TD, si può invece provare ad indicare chi deve essere il promotore di questa trasformazione e come approcciarsi alla stessa.

Dallo studio Forrester<sup>27</sup> condotto su quasi 400 decision-maker nel campo dell'esperienza digitale di livello direttivo o superiore in aziende con oltre 1000 dipendenti, sono emerse opinioni diverse rispetto chi dovesse essere il titolare della trasformazione digitale. Il 38% degli intervistati ha risposto il CEO, il 33% il CIO e il 29% altri leader di alto livello. Queste discrepanze non cambiano il fatto che gli intervistati concordino che la trasformazione digitale sia un procedimento complesso, che comprende tutti gli aspetti dell'organizzazione e l'interazione di funzioni diverse e che necessita quindi di una 'vision' chiara e coerente. Per questo motivo l'approccio alla digitalizzazione deve essere di tipo olistico e non può non coinvolgere l'alto management dell'azienda.

---

<sup>27</sup> [https://www.accenture.com/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital\\_3/Accenture-Digital-Transformation-In-The-Age-Of-The-Customer-IT.pdf](https://www.accenture.com/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_3/Accenture-Digital-Transformation-In-The-Age-Of-The-Customer-IT.pdf)

Se fino ad ora si è più volte sostenuto la necessità di decentralizzare le responsabilità, il processo di digitalizzazione non può essere lasciato in mano a iniziative autonome e isolate di alcune funzioni aziendali ma deve essere comune ed integrato in tutta l'organizzazione.

Al centro di questo processo deve esserci la gestione e la diffusione delle informazioni in modo da facilitare l'integrazione dei processi produttivi e decisionali tra le funzioni.

Lo scopo ultimo della digitalizzazione delle imprese è quello di combinare le informazioni, integrandole nei processi, per fornire la migliore customer experience possibile e per questo motivo il titolare di questa iniziativa deve essere un manager con orientamento al cliente<sup>28</sup>.

La creazione di una cultura aziendale (*digital culture*), allineata con gli obiettivi e i valori dell'organizzazione e che permettesse agli attori al suo interno di coordinarsi con rapidità ed efficienza è sempre stata oggetto di attenta progettazione da parte del management.

Tuttavia, nell'era digitale il management è chiamato alla divulgazione di una diversa cultura: quella, per l'appunto, digitale; l'integrazione tra le due è fondamentale per la realizzazione della TD. Inoltre, perché questa venga adottata, i manager devono esserne i primi promotori, non limitandosi alla progettazione di nuove soluzioni digitali ma diventando profeti, early adopters dei nuovi paradigmi della TD.

Secondo uno studio condotto da Deloitte<sup>29</sup>, l'80% dei lavoratori in organizzazioni digitalmente mature è d'accordo nel dire che la collaborazione sul proprio posto di lavoro è maggiore rispetto ai

---

<sup>28</sup> [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital\\_3/Accenture-Digital-Transformation-In-The-Age-Of-The-Customer-IT.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_3/Accenture-Digital-Transformation-In-The-Age-Of-The-Customer-IT.pdf)

concorrenti (contro il 34% delle imprese che si trovano in un fase iniziale della digitalizzazione). In queste imprese è anche molto più frequente l'implementazione di team cross-funzionali per la realizzazione di soluzioni digitali (44% degli intervistati vs 16% dei 'laggards').

L'adozione della cultura digitale promuove il coinvolgimento, la collaborazione e la partecipazione e richiede uno stravolgimento di tutti i rapporti tra i soggetti dell'organizzazione: cambiano i rapporti gerarchici, quelli tra colleghi, quelli tra le funzioni aziendali.

Le imprese che hanno sempre adottato una cultura aziendale caratterizzata da un'elevata distanza gerarchica e da una forte competizione tra i colleghi sono chiamate a fare una scelta. Questo conflitto è tanto più forte quanto il management è contrario alla perdita di controllo che la conversione alla cultura digitale comporta, in alcuni casi gli stessi manager sono più interessati a difendere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione piuttosto che a realizzare la TD, questo meccanismo di autodifesa è uno degli inibitori maggiori al cambiamento all'interno delle organizzazioni. Parte della cultura digitale è anche l'approccio al rischio. Tanto quanto il management, anche i lavoratori ai livelli più bassi dell'organizzazione sono naturalmente avversi al rischio, per questo motivo è necessario supportare e incentivare l'audacia e il coraggio di prendersi dei rischi a tutti i livelli dell'organizzazione. I manager dovranno sposare l'idea che il fallimento è un prerequisito del successo e diffonderla nell'organizzazione<sup>30</sup>.

Infine, per costruire una cultura digitale è necessario che ogni attore all'interno dell'organizzazione sia consapevole del valore che il digitale porta con sé.

---

<sup>29</sup> <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-strategy-not-technology-drive-digital-transformation-en-150930.pdf>

<sup>30</sup> <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-strategy-not-technology-drive-digital-transformation-en-150930.pdf>



L'introduzione di molte innovazioni e tecnologie comporta un certo affaticamento tra la forza lavoro, dovuto alla necessità di costante aggiornamento.

I lavoratori 'affaticati' diventano più scettici rispetto all'introduzione di altre innovazioni "Dobbiamo cambiare sistema un'altra volta!". Ancora una volta è compito del management far capire ai propri lavoratori i benefici del digitale, sia a livello di ogni singolo lavoratore (riduzione carico lavoro, maggior flessibilità, produttività), sia a livello organizzativo, oltre i compartimenti stagni delle singole funzioni.

Per quanto riguarda l'e-commerce, le sue origini risalgono ai primi anni Settanta con l'EDI, Electronic Data Interchange, un sistema che consentiva il trasferimento di informazioni e documenti commerciali, come ordini d'acquisto e fatture, in formato elettronico. In altre parole, un modo molto semplice per automatizzare gli acquisti. Nonostante i grandi vantaggi derivanti dall'adozione dell'EDI, le imprese dovevano sostenere un ingente esborso economico poiché era richiesta una linea di connessione dedicata tra i partner della transazione; inoltre, eventuali modifiche al sistema erano molto frequenti a causa delle differenti configurazioni dei database aziendali.

La trasmissione dei dati, quindi, non era quindi così semplice e diretta e, non essendo un sistema interattivo, i buyers e i sellers non potevano negoziare sul prezzo delle merci, potendo solo accettare i termini della transazione.

In seguito, vennero introdotte nuove funzioni che sopperirono al bisogno di velocità, sicurezza, affidabilità e integrazione, che portarono alla nascita dell'e-commerce in senso stretto. L'acquisto

di beni e servizi passava attraverso il World Wide Web, ricorrendo a server “sicuri” come l’HTTPS che, crittografando i dati sensibili dei clienti, fungeva da garante per il consumatore.

In un comunicato stampa del 19 febbraio 1996 la Olivetti Telemedia annunciava dal sito [www.mercato.it](http://www.mercato.it) (oggi il sito non esiste più) l’apertura di Cybermercato, il primo negozio virtuale italiano ed uno dei primi in Europa, dove era possibile acquistare libri, articoli da regalo, computer, prodotti multimediali e altro ancora. L’iniziativa era promossa da La Rinascente, le case editrici Franco Maria Ricci e McGraw-Hill, Apple, Olivetti, Vobis, Dessilani, Parmadoro/Hero e altri.

Il valore dell’e-commerce nel 2012 ha superato per la prima volta la soglia dei mille miliardi di dollari con una crescita media del 21,1% rispetto al 2011. Nel 2013 le vendite cresceranno ulteriormente del 18% raggiungendo la cifra di 1,289 trilioni di dollari<sup>31</sup>. Nonostante il ruolo dominante di Stati Uniti e Canada, che da soli valgono il 35,5% del mercato mondiale, per il 2013 è previsto il sorpasso dei paesi dell’area Asia-Pacific che nel 2013 passerà dall’attuale 30,5% al 33,4%. Più in dettaglio, l’area del Nord-America nel 2013 crescerà del 12,2% raggiungendo un valore di 409 miliardi di dollari, mentre l’area Asia-Pacific crescerà del 30% e supererà i 433 miliardi, un terzo del livello globale. La Cina, in particolare diventerà il secondo mercato e-commerce mondiale riducendo il gap con gli Stati Uniti. Buone previsioni di crescita riguardano, da un lato, il mercato russo che, nonostante la scarsa penetrazione di internet e le difficoltà logistiche, ha un valore di 11 miliardi di dollari e una crescita annua del 23% e, dall’altro, i Paesi dell’America Latina, con una crescita stimata compresa tra il 25% e il 30%, guidata dal Brasile. Per quanto riguarda l’Europa, il mercato dell’e-commerce nel 2012 ha raggiunto la soglia di 305 miliardi di euro, con una crescita del 22% sul 2011. Regno Unito, Germania e Francia

---

<sup>31</sup> [www.emarketer.com](http://www.emarketer.com)

rappresentano complessivamente circa il 70% del mercato europeo, con una crescita significativa in Germania e in Francia (rispettivamente +25% e +20%) e in maniera minore in Gran Bretagna (+10/15%). La vendita online di prodotti e servizi registra un apprezzabile incremento soprattutto nei Paesi dell'Europa dell'Est come Polonia e Repubblica Ceca, dove la crescita oscilla tra il 25% e il 30%.

Il fenomeno del mobile shopper, infine, si registra in particolare in Paesi come la Francia e il Regno Unito, dove le vendite attraverso mobile rappresentano rispettivamente il 20% e il 5% del totale.

Il valore dell'e-commerce in Italia nel 2012 è stato stimato attorno ai 21,1 miliardi di euro, con un tasso di crescita del 12% rispetto al 2011 nonostante la generale contrazione delle vendite causata dalla crisi economica in atto. Pur avendo manifestato un rallentamento rispetto al trend degli scorsi anni, il citato valore ha raggiunto la soglia psicologica dell'1% del Pil nazionale.

I settori che a livello aggregato registrano il fatturato maggiore nel 2012 sono il gioco online (48,5% del totale) e il turismo (24%), che distanziano notevolmente altri settori come assicurazioni (6%) e elettronica (5%). Lo sviluppo dell'e-commerce, naturalmente, va di pari passo con la maggiore confidenza da parte dei consumatori verso la rete e una maggiore fiducia negli strumenti di pagamento online: nel nostro paese, secondo Audiweb<sup>32</sup>; sono 41,7 milioni gli individui che hanno accesso a internet, dei quali il 38,4% può accedere da telefono cellulare e il 5,6% da tablet. In particolare, a febbraio 2013 gli utenti attivi nel mese sono 28,6 milioni, con una crescita del 3,3% in un anno, mentre l'internet audience è cresciuta del 6,5% rispetto al 2012.

---

<sup>32</sup> Report realizzato dalla Doxa.

Al riguardo, sono piuttosto interessanti le considerazioni che emergono dal rapporto “Crescita Digitale”, realizzato nel 2012 da Italia Futura in collaborazione con Google Italia, secondo il quale internet ha un impatto positivo sull'occupazione, soprattutto su quella giovanile. In media, l'aumento della diffusione di internet del 10% comporta un aumento dell'occupazione complessiva di 0,44 punti percentuali e un aumento dell'occupazione giovanile di 1,47 punti percentuali. Il rapporto riferisce che gli effetti occupazionali di internet si amplificano se, allo stesso tempo, cresce il capitale umano del paese: se crescono cioè i livelli di formazione volti alla creazione di una cultura digitale<sup>33</sup>.

Il Digital Advisory Group ha invece stimato che internet ha già creato in Italia 700.000 nuovi posti di lavoro, dei quali il 60% diretti e il 40% “indotti”, ovvero creati nei settori economici a supporto indiretto dell'economia digitale. Inoltre, una ricerca del McKinsey Global Institute ha dimostrato che l'economia digitale crea più posti di lavoro di quanti ne “distrugge”: in Italia, in particolare, il web ha creato mediamente 1,8 posti di lavoro per ogni posto eliminato, con un contributo complessivo netto di circa 320.000 posti di lavoro<sup>34</sup>.

Si deve però rilevare che, come emerge dai risultati di una recente ricerca presentata da Business International in occasione dell'evento E-Commerce Power 2013 tenutosi presso la Fiera di Milano, le imprese italiane sono ancora molto indietro nell'adozione di strumenti per il commercio elettronico.

Infatti, non solo il negozio ‘fisico’ risulta ancora il canale di vendita preferito dal 74% delle imprese ma, nonostante il web sia il secondo canale di vendita più utilizzato, solo il 29% delle imprese ha uno shop online; fra quelle non ancora dotate di un punto di vendita elettronico, in particolare:

---

<sup>33</sup> Italia Futura, *Crescita digitale. Come internet crea lavoro, come potrebbe crearne di più*, 2012.  
Report in collaborazione con Google Italia.

<sup>34</sup> Digital Advisory Group, *Sviluppare l'economia digitale in Italia: un percorso per la crescita e l'occupazione*, 2013.  
Report promosso da American Chamber of Commerce in Italy con il contributo di McKinsey.

- il 34% dichiara di non avere intenzione di realizzarlo in futuro;
- il 37% ha intenzione di volerlo implementare ma non prima di tre anni;
- l'82% non lo ritiene adatto e/o utile alla propria tipologia di business.

Questo dato nasce soprattutto dalla scarsa fiducia nel mezzo e dalla conoscenza poco approfondita dell'e-business da parte delle stesse imprese.

Dalla ricerca citata, inoltre, possiamo estrapolare altri dati particolarmente significativi<sup>35</sup>:

- soltanto la metà delle imprese conduce attività di web marketing (51%), mentre sono poco più quelle che inviano newsletter (59%);
- e-commerce e acquisti online sono utilizzati solo da un terzo del campione (rispettivamente 29%, come già detto, e 31%), con una incidenza relativa del 10% sul fatturato e del 7% sul totale degli acquisti;
- ancora troppo basso anche il numero di imprese (27%) che utilizza gli strumenti del web 2.0 come blog, forum, Social Networking e canali video;
- la stragrande maggioranza di imprese, inoltre, dichiara di non trovare collaborazioni di supporto soddisfacenti che seguano ed implementino il loro e-commerce.

---

<sup>35</sup> Business International, *E-commerce: scenari, trend, limiti e opportunità*, 2012.

Ricerca presentata in occasione dell'evento "E-commerce Power 2013" organizzato in collaborazione con Fiera di Milano Media.

Per concludere il quadro delle caratteristiche dell'e-commerce in Italia, infine, è interessante considerare due ulteriori aspetti:

- la carta di credito è il metodo di pagamento preferito e viene utilizzata nel 70% delle transazioni, mentre nel 12% dei casi il pagamento avviene via digital wallet (Paypal), nell'11% tramite contrassegno e nel restante 7% tramite bonifico bancario<sup>36</sup>;
- l'81% delle imprese e-commerce italiane esternalizza la parte di servizio post-vendita relativa alla consegna dei prodotti. Nella scelta del fornitore, in particolare, i fattori ritenuti più importanti sono costi (78%) e tempi (51%).

I principali trend dell'e-commerce, rilevati dal Report E-Commerce Italia 2013 sono:

- Il *dynamic pricing* che permette di adattare l'offerta alla domanda, risultando potenzialmente più efficiente del modello a prezzo fisso;
- con la diffusione di dispositivi digitali e *mobile* e la moltiplicazione dei touchpoint hanno ridisegnato il processo di acquisto che, da lineare e unidirezionale diventa multicanale, caratterizzato da un intreccio di attività indipendenti svolte dall'utente sia online che offline;
- la *profilazione* dell'utente, con la raccolta e l'efficace sistematizzazione dei dati, diventa un processo centrale per le attività di marketing, consentendo di massimizzare il valore del

---

<sup>36</sup> Casaleggio (associati), *E-commerce in Italia*, 2013.  
Report

singolo cliente nel tempo. L'online, infatti, permette la profilazione del cliente a valle senza l'intermediazione del distributore, che non consente di catturare le preferenze del consumatore finale;

- il *social commerce* assumerà un peso crescente e permetterà di sfruttare sempre più le informazioni sugli utenti disponibili sui Social Network;

- il *mobile commerce* è destinato a crescere e aumenterà il suo peso in conseguenza dei trend di sviluppo del mobile e del SoLoMo (Social, Local, Mobile).

L'e-commerce, infine, potrà rappresentare anche uno strumento utile per promuovere il Made in Italy e incrementare le esportazioni, contribuendo a compensare la contrazione del mercato interno.

L'allestimento di un sito di e-commerce è in realtà l'attivazione di un nuovo canale di vendita che ha due vantaggi ulteriori rispetto a quelli tradizionali:

- un vantaggio temporale, poiché il sito è attivo 24 ore al giorno, sette giorni su sette;
- un vantaggio di tipo geografico, poiché un sito permette di vendere a consumatori residenti in qualunque parte del mondo.

Il cliente, inoltre, ha la possibilità di accedere a un'ampia e diversificata scelta sia per quanto riguarda le caratteristiche dei prodotti sia per il prezzo: è possibile trovare prodotti inconsueti, specialistici, amatoriali, di nicchia utilizzando semplicemente i motori di ricerca.

Come abbiamo già detto, con l'e-commerce il processo d'acquisto viene modificato, si passa da un processo lineare e unidirezionale ad uno multicanale, caratterizzato da un intreccio di attività interdipendenti.

L'allestimento di un sito di e-commerce permette, inoltre, di saltare il passaggio della distribuzione, accorciando la filiera distributiva e facendo diminuire il prezzo dei beni a vantaggio sia del consumatore finale, che aumenta il suo potere d'acquisto, sia dell'impresa, che riduce i costi di intermediazione.

Altro fattore di successo per l'e-commerce sono gli strumenti di CRM (*Customer Relationship Manager*), che aiutano nella raccolta e nell'analisi di dati quantitativi e qualitativi, permettendo di profilare l'utente in modo da comprendere le scelte di consumo, le preferenze di acquisto e i comportamenti. I dati così raccolti permettono di mappare i comportamenti d'acquisto dei propri clienti e individuare meglio le loro esigenze, permettendo all'impresa di sfruttare queste informazioni per targettizzare l'offerta e l'assistenza post-vendita. Chi vuole attivare un servizio di e-commerce di successo, tuttavia, si dovrà preoccupare soprattutto di ottenere credibilità e visibilità nel web, costruendo per i propri clienti un'esperienza positiva, non solo durante la fase di acquisto, ma anche durante tutto il processo di scelta, per far sì che l'utente la recepisca come una vera esperienza di shopping, ne desideri ripetere l'esperienza e la consigli ad altri utenti. Creando un'esperienza positiva per i propri clienti, tramite messaggi pubblicitari e tecniche di SEO (Search Engine Optimization), le aziende costruiscono la loro *web reputation* e una *brand image* di successo.



L'impresa, inoltre, ha diversi vantaggi nell'attivare un negozio di e-commerce:

- può far leva su costi minori rispetto agli store tradizionali: affitto immobili, personale ridotto, gestione ottimale del magazzino e delle scorte;
- maggiore efficienza: non esistono festività, apertura 24 ore su 24, possibilità di vendita tramite dropshipping, quindi senza possedere materialmente i prodotti nel proprio magazzino.

Una ricerca condotta dall'Università degli studi di Brescia, realizzata per conto di Aicel (Associazione italiana commercio elettronico), ha identificato e analizzato per importanza le variabili maggiormente impattanti sulle decisioni di acquisto dei visitatori dei siti.

I fattori che lo studio ha identificato come determinanti sono, in ordine di importanza decrescente<sup>37</sup>: divertimento e soddisfazione personale nell'acquisto; sicurezza e fiducia ispirata; utilità percepita dal cliente; influenza dei Social Network; piena disponibilità di internet e della tecnologia; competenza dei navigatori; facilità d'uso del sito; esperienza nell'acquisto online. Possiamo notare come l'e-commerce coinvolga certamente sia aspetti funzionali, sia emozionali: è evidente, dunque, come già nella fase di disegno e progettazione del sito debbano essere curati gli elementi che permettono di accrescere il potenziale di partecipazione, coinvolgimento, interazione e divertimento; inoltre, la fiducia riposta nel sito di e-commerce sembra avere sull'intenzione d'acquisto un impatto superiore anche rispetto agli elementi di usability che, tuttavia, dimostrano che un e-store facile da usare è maggiormente credibile rispetto ad un altro

---

<sup>37</sup> Università degli studi di Brescia, *Gli elementi maggiormente impattanti sulla propensione all'acquisto online*, 2009. Ricerca realizzata per conto di Aicel.

con una navigazione complicata, progettata spesso per compiacere gli stessi merchant. I dati analizzati finora hanno già dimostrato come l'e-commerce aumenti il fatturato delle imprese, potendo offrire migliori possibilità quantitative e qualitative rispetto all'offline.

Un altro report redatto da BCG per conto di Google analizza invece la situazione delle PMI attive su internet, dimostrando come esse crescano di più, più in fretta e raggiungano una clientela internazionale rispetto alle PMI offline<sup>38</sup>.

La stessa analisi ha dimostrato come anche il marketing abbia avuto miglioramenti rispetto al targeting pubblicitario, alla diminuzione delle spese e alla semplificazione del processo di acquisto di nuovi clienti.

Infine, l'impatto vantaggioso dell'e-commerce è quantificabile attraverso l'internet stack, ossia l'insieme dei settori che vengono toccati e inclusi dalle attività del commercio online che, dati alla mano, sta crescendo anche in questo senso.

Tuttavia, esistono alcuni elementi di criticità che potrebbero minare la conclusione della transazione online. Il cliente, infatti, non avendo un contatto diretto con il venditore e uno fisico con il bene che intende acquistare, potrebbe ritirarsi all'ultimo momento, spaventato anche da un ipotetico pagamento prima di avere il bene tra le mani.

L'impresa nel muoversi verso l'apertura di un negozio online deve prestare particolare attenzione poiché un e-store richiede il possesso o l'acquisizione (diretta o mediante outsourcing) di conoscenze specifiche di tipo tecnologico, commerciale, logistico, promozionale e tecnico. Lo sfruttamento di queste conoscenze, unito alla possibilità di investire somme di denaro che

---

<sup>38</sup> The Boston Consulting Group, *Fattore internet. Come internet sta trasformando l'economia italiana*, 2011. Report commissionato da Google.

possono essere anche cospicue, permette il raggiungimento di una massa critica di clienti che porteranno l'iniziativa di e-commerce al successo.

Una particolare attenzione, infine, si dovrà porre alla realizzazione di un efficiente sistema di logistica per la gestione delle spedizioni, dei resi e della piattaforma informatica, che necessitano di una specifica assistenza per guidare il venditore nell'utilizzo delle funzionalità dello store e nella predisposizione delle giuste strategie di marketing on-line come nel caso della trasformazione dei canali distributivi causata dall'e-commerce.

#### 4.2. LA TRASFORMAZIONE DIGITALE NELL'IMPRESA

La “trasformazione digitale” ha impattato in modo profondo sui processi aziendali, interessando tutte le attività della catena del valore aziendale: dalla digitalizzazione delle macchine, processi manageriali, operazioni, compiti organizzativi precedentemente svolti in modo analogico. Insomma, l’impatto è stato (ed è) talmente profondo che si parla addirittura di una quarta rivoluzione industriale, in cui le parole chiave sono quella di “connettività” e “digitalizzazione”.

Il processo di trasformazione digitale può seguire tre traiettorie: ottimizzazione e miglioramento del coordinamento delle attività già esistenti, sia all’interno che all’esterno dell’impresa; creazione di nuove attività e di nuovi servizi; e creazione di nuove relazioni con altri attori del sistema di business.

L’obiettivo è quello di generare valore economico, riducendo i costi e i tempi delle attività e creando modelli di business completamente nuovi che vanno a migliorare le esperienze dei clienti.

È rilevante come la connessione consenta al prodotto non solo di comunicare con il produttore, con l’utente o con altri sistemi, ma anche di differenziarlo attraverso funzioni aggiuntive fornite tramite sistemi cloud. Inoltre, con il “prodotto intelligente” l’impresa può acquisire una serie di informazioni sulle modalità di impiego del prodotto da parte degli utilizzatori.

#### 4.2.1. Alcune tecnologie di industria 4.0 nel raccordo tra produzione e marketing

- *Big data*: numerosità di informazioni e di dati che sono archiviati con riferimento al processo di produzione, ciò può avere effetti positivi nella relazione con il cliente industriale dato che può influire sulla sua soddisfazione, in quanto gli possono essere fornite informazioni numerose e affidabili su tempi di lavorazione e qualità dei prodotti.
- *Robot e automazione*: obiettivo di ridurre errori nello svolgimento dei compiti produttivi, riducendo la difettosità delle produzioni e, quindi, una minore incidenza di relazioni conflittuali dovute ad assenza di qualità o alla necessità di gestione di resi da parte del cliente industriale.
- *Simulation*: dà la possibilità di valutare cambiamenti della modalità di lavorazione delle macchine, potendone testare l'efficienza e l'efficacia senza realizzare interventi ma solo attraverso simulazioni; ciò può consentire di aderire ad eventuali richieste del cliente industriale senza che la ricerca di adattamento a tali richieste si traduca in minore efficienza o in aumento dei costi unitari di produzione.
- *Industrial Internet of Things*: riferito al potenziale di connessione tra le macchine in campo industriale dovuto alla pervasività di internet e all'adozione di standard di comunicazione condivisi, consentendo di ottimizzare i processi interni dell'impresa con quelli del cliente, potendone analizzare dati in real time, quindi con maggiore affidabilità delle informazioni.

- *Cyber Security*: necessità di protezione dei dati che sono ora disponibili in maggiore quantità su piattaforme e che sono anche più facilmente trasferibili, garantendo sicurezza al cliente in merito a eventuali dati sensibili scambiati nella relazione, e quindi diventa un elemento di valore centrale della proposta aziendale.
- *Additive manufacturing*: si riferisce in particolare all'utilizzo di stampanti 3D nell'ambito del processo produttivo e consente di rispondere ad esigenze specifiche del cliente, consentendo quindi una maggiore aderenza alle sue effettive necessità.

#### 4.2.2. Il sito web come touchpoint primario

Il sito web dell'azienda rappresenta una fonte informativa primaria nel processo di ricerca delle informazioni del cliente; per questo motivo diventa fondamentale conoscere quali sono i fattori relativi al sito web che influenzano maggiormente la *customer experience* percepita da un utente durante la fase di ricerca delle informazioni:

- la *qualità delle informazioni* fornite sul sito web (si fa riferimento all'accuratezza, pertinenza, attualità e utilità di tali informazioni), è quindi importante riempire il sito con contenuti aggiornati e link che certifichino l'autorevolezza della fonte informativa;

- la *credibilità del sito web*, valutata sulla base di alcune caratteristiche come la navigabilità del sito, la possibilità di contattare l'organizzazione, la presenza di credenziali aziendali e del marchio aziendale;
- l'implementazione di un *customer service online*, realizzato tramite un sistema di chat dal vivo o di help desk online, poiché una tale mancanza può aumentare il tasso di abbandono del sito web.

## 5. IL SOCIAL MEDIA MARKETING

Per iniziare a sviluppare il tema centrale della mia analisi sociologica è opportuno tracciare prima di tutto, in modo chiaro e pertinente, il concetto di “media digitali”. Ho deciso di non ricorrere all’utilizzo del termine “nuovi media” in quanto l’aggettivo nuovo crea una percezione ambigua dei media che prenderemo in considerazione in questo saggio.

Infatti, il termine “nuovo”, come suggerisce Cosenza nel suo saggio “Semiotica dei nuovi Media”, subisce delle diversificazioni in base allo sviluppo temporale in cui esso è definito: in un preciso periodo storico, ad esempio, anche la televisione o la stampa cartacea sono stati considerati dei media originali che hanno comportato una sorta di sviluppo e innovazione nella società. Non serve affidarsi, perciò, al concetto di novità, dal momento che esso non è in grado di delimitare il campo di indagine a cui facciamo riferimento, proprio perché nel contesto in cui viviamo lo scarto tra “vecchio” e “nuovo” è minimo o nullo. È opportuno parlare di “media digitali” perché essendo fondati su tecnologie informatiche in continuo sviluppo risultano più pertinenti con l’argomento preso in questione.

I media digitali dunque si differenziano dai media analogici per le loro caratteristiche informatiche.

Da cosa deriva il termine digitale?

“In informatica ed elettronica con digitale ci si riferisce a tutto ciò che viene rappresentato con numeri o che opera manipolando numeri. Il termine deriva dall'inglese digit, che significa cifra (che in questo caso si tratta del codice binario, ovvero un sistema numerico che contiene solo i numeri 0 ed 1), che a sua volta deriva dal latino digitus, che significa dito”<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> [http://it.wikipedia.org/wiki/Digitale\\_\(informatica\)](http://it.wikipedia.org/wiki/Digitale_(informatica))



Questa definizione però ci permette di comprendere solamente la differenza basilare tra i media informatici e i media analogici, e ciò nonostante non permette ancora di trovare una spiegazione consona per intendere i dispositivi digitali di cui si sta trattando.

L'argomento trattato, infatti, prende in esame i Social Networks che si configurano come dei servizi di rete sociali che permettono agli individui di utilizzare un nuovo tipo di comunicazione mediale, per creare una fitta rete di connessioni sociali ad un livello che considereremo "2.0". Ci affideremo alla concezione di "media digitali" come forme di comunicazione dai media intesi come puri e semplici dispositivi tecnologici. Andando più nello specifico, parleremo di Social Networks intesi come testi sintetici della rete sociale che manifestano attraverso molteplici strumenti di comunicazione e strategie eterogenee una forma comunicativa unitaria.

Dopo aver delineato in modo piuttosto chiaro quali dispositivi prenderemo in esame e stabilito con quale chiave di lettura è opportuno interpretarli, finalmente possiamo concentrarci per prima cosa sul funzionamento e il metodo di utilizzo del medium Social Network e successivamente come tutti questi media, che ricordiamo in continua evoluzione, influiscono sulla percezione che il singolo sviluppa del mondo in cui vive.

Come funziona un Social Network?

Secondo gli studi di Boyd-Ellison è appropriato definire siti di rete sociali (Social Networks sites) quei servizi di rete che permettono di creare un profilo pubblico o semi-pubblico online, avere una lista contatti e, infine, la possibilità di scorrere la lista degli amici nei propri contatti. Occorre però porre un distinguo tra i media sociali che promuovono applicazioni di "content-sharing", in cui gli utenti condividono contenuti di qualsiasi genere, come YouTube o Pinterest, e quelle piattaforme

che sono definite *relationship buildings*, che si focalizzano sulla creazione di un profilo pubblico personale come Facebook, Twitter, LinkedIn e Google+.

Le qualità, che Boyd e Ellison teorizzano, permettono al soggetto di creare un profilo virtuale che successivamente sarà utile per ampliare la propria rete di conoscenze. La creazione del proprio profilo è un'operazione particolarmente importante poiché per entrare a far parte di una rete sociale, qualsiasi essa sia, occorre inserire tutte le proprie informazioni personali come il proprio nome e il cognome, l'indirizzo mail, e anche una serie di interessi e passioni in modo tale da far conoscere la propria personalità.

I Social Networks sono stati creati, infatti, per stabilire connessioni sociali e facilitare la comunicazione tra due o più soggetti anche da parti opposte nel mondo reale. Una volta creato il proprio profilo in rete progressivamente si entra in un vortice mediale da cui l'individuo stesso non riesce più a distinguere più i livelli di comunicazione, ma soprattutto si viene a creare un link con il medium utilizzato che influenza alla base la percezione della cultura della società.

I media, come sostiene Boccia Artieri (2011) nei suoi studi sulla Mediologia, non sono altro che dei luoghi di produzione e negoziazione di linguaggi espressivi e delle forme simboliche da considerare come dei veri e propri mondi che condizionano la cultura proponendo un'apertura a molteplici opportunità.

La società è avvolta dalla rete mediale, e ciò preclude uno stretto rapporto tra cultura e tecnologia. Si può parlare appunto di determinismo tecnologico secondo cui indipendentemente dalla volontà del soggetto, un'evoluzione della tecnologia sarebbe direttamente proporzionale a un cambiamento sociale, oppure al contrario, si può utilizzare il termine determinismo sociale in cui un primo cambiamento della società influisce su un successivo sviluppo tecnologico.

Queste due concezioni ci permettono di comprendere a fondo quanto la cultura sia legata alla tecnologia, e potremmo sostenere con certezza che questa logica sia ormai radicata nella società in cui viviamo. La deriva tecnologica di cui siamo testimoni quotidianamente non è altro che il risultato dell'evoluzione del processo comunicativo che, come detto in precedenza, si sviluppa a un livello 2.0, in altre parole nella rete internet.

La cultura e la tecnologia sono due variabili che s'influenzano a vicenda in un rapporto reciprocamente costruttivo pur essendo a loro volta indipendenti.

La tecnologia secondo la teoria della Social Shaping Technology non è altro che un prodotto sociale plasmato dalle sue condizioni di creazione ed utilizzo.

La comunicazione è l'elemento principale che studia le connessioni tra la tecnologia stessa e la cultura, e ci permette di capire in che modo l'individuo rimane come assuefatto dall'utilizzo di un Social Networks. Alla base del link tra tecnologia e cultura vi sono dei frameworks di riferimento in grado di contenere tutta l'attività umana nel suo insieme che prendono il nome di "Lts".

Gli "Lts" non sono altro che degli insiemi di macro sistemi di riferimento che permettono all'utilizzo della rete di superare i vincoli spazio temporali, poiché il soggetto è connesso in modalità "trans", e ciò vuol dire che una volta inserito nella fitta rete mediale può interagire con altri individui da qualsiasi parte del mondo e in qualsiasi momento. Inoltre, questi frameworks fungono anche da rete di riferimento per lo sviluppo di altri sistemi e costituiscono un elemento autonomo della tecnologia.

Il concetto di Lts coincide perfettamente con l'immaginario della rete internet che essendo un macro sistema fa da riferimento a tutte le altre tecnologie esistenti e per tutte le modalità comunicative. vengono a creare nuove forme di interazione e comunicazione che a loro volta

permettono la nascita di nuovi modi di fruire la produzione, la distribuzione e il consumo di qualsiasi soggetto.

L'individuo dallo stato di contingenza ante Social Networks, in cui si trova in una condizione di equilibrio tra possibilità e impossibilità, passa a uno stato virtuale in cui percepisce ogni aspetto della sua vita come un possibile altrimenti: c'è una condizione di stato potenziale che permette ai soggetti di vedersi di fronte a molteplici opportunità. Per questo la deriva mediatica influisce sul cambiamento della società, e le infinite possibilità che ci sono offerte sono tutte il frutto dell'incessante e continuo sviluppo tecnologico. La nostra società subisce dei profondi cambiamenti, tanto che si può parlare di una nuova Social Networks Society.

Castells (2006) sostiene che questo nuovo tipo di società non è altro che il risultato tra l'intreccio di una componente mediale e di una componente comunicativa in cui i media sono percepiti come possibilità di comunicazione per prodotti di qualsiasi natura, dal momento che una volta superata una visione spazio-temporale del mondo, si rielabora la dimensione di produzione e consumo.

La Social Network society si basa su una centralità dell'informazione, in quanto ogni soggetto quotidianamente viene sottoposto a molteplici modalità di informazione che seleziona grazie anche alla diffusione pervasiva degli effetti delle tecnologie che operano sulle dinamiche dell'esistenza del soggetto stesso e della collettività. In più, la convergenza tecnologica, su cui è sempre fondata questa società 2.0, permette l'evoluzione di una logica reticolare per ogni sistema e ogni connessione che si fondano su tecnologie relazionali.

Tutti questi elementi si edificano sui concetti di virtualità e contingenza che sono alla base della nostra analisi, e ci permettono di comprendere come, immergendo l'esperienza individuale nel mondo sociale, il soggetto viene coinvolto nelle logiche e nei linguaggi della dimensione collettiva.

I media digitali sono un vero e proprio strumento di connessione globale che produce sfondi di riferimento sempre più universalizzati. I frame che sono utilizzati mutano la società che diviene sempre più difforme, mutando a sua volta anche la concezione e la percezione della propria identità. L'individuo determina il proprio io all'interno della rete sociale come un evento, e crea, perciò, una frattura tra esperienza vissuta percepita come reale e la sua rappresentazione.

Lo stesso Boccia Artieri sostiene che i media contribuiscono a mutare il concetto di appartenenza dell'individuo nel periodo premoderno, se in un primo momento durante l'evoluzione della società, l'uomo fondava la sua idea di appartenenza su dei principi che richiamavano le classi sociali, ora si sente padrone della propria individualità e si concentra maggiormente sulla contingenza, e, dunque, sulle infinite possibili esperienze che la tecnologia gli concede.

Il processo evolutivo dei media informatici facilitò la presa di coscienza dell'uomo nell'età moderna, che ora s'interroga sulle opportunità che gli sono offerte e incrementa una riflessività tale da organizzare dei frame relazionali che si configurano sempre di più con l'opportunità di appartenere a gruppi sociali emotivamente e per interessi di qualsiasi genere più affini al suo io. Il principio che Boccia Artieri ci vuole comunicare è che finzione e realtà si dividono, generando due mondi autonomi in cui, però, la prima segue regole che non si confondono con la realtà, come in passato, nel momento in cui i miti e le novelle erano considerati parti integranti del quotidiano. Alla base della binomia realtà vs. finzione, sono da tener conto l'evoluzione del processo comunicativo e la coscienza dell'individuo, poiché l'io già con il teatro rinascimentale di Shakespeare è in grado di distinguere nella scena quali sono gli elementi che concorrono a dare vita alla rappresentazione della realtà dalla pura realtà della vita.

La tecnica letteraria della "Factual Fiction", in cui l'individuo pur non confondendo gli strati della realtà si immerge nel racconto, cercando di carpire le diverse soggettività che gli sono presentate,

come ad esempio il celebre romanzo di Defoe "Robinson Crusoe", mette in evidenza un ulteriore tassello del processo evolutivo secondo cui l'io è strettamente connesso ai contenuti a cui è sottoposto. Egli, infatti, criticando il testo, differenzia i contenuti fittizi da quelli concreti e in più acquisisce una riflessività tale da poter osservare con distacco i diversi personaggi della narrazione, divenendo "osservatore" di secondo grado.

La svolta, però, si ha effettivamente con la creazione e lo sviluppo dell'industria culturale e la produzione dei linguaggi di massa per tutto il corso del 900. I media in questo periodo acquisiscono un peso sempre più grande tanto da trasformarsi in veri e propri luoghi in cui cogliere e richiamare la propria esperienza soggettiva.

La rappresentazione dei contenuti mediali proposti agli individui raggiunge l'apice del distacco tra vita reale e raffigurazione in questo periodo: dai romanzi erotici, passando per i concerti televisivi fino ai film tridimensionali.

Nonostante l'evoluzione dei mass media originali influisce e sviluppa una riflessività collettiva più connessa con la società moderna, il web orienta il pubblico verso una riflessività più individuale e soggettiva, che crea una vera e propria sorta di comunicazione individuale intersoggettiva. Il reale quindi si trova inserito in una nuova prospettiva, in cui tutti gli oggetti quotidiani sono messi in relazioni tra loro e con tutti gli individui connessi in rete tramite tecnologie sempre più potenti. Questa prospettiva moderna propone una fuoriuscita della virtualità dei media nel reale.

Nella società di oggi, tutti i soggetti sono in grado di pensarsi in molteplici luoghi e in molteplici modi, dal momento che i media stessi non sono più concepiti come semplici strumenti tecnologici, piuttosto come ambienti reali in cui ognuno può acquisire nuove esperienze e vivere quotidianamente.

Boccia Artieri intende le connessioni interpersonali dei Social Networks come dei “fili invisibili” che, però, con il processo evolutivo digitale divengono visibili e percepibili, trasmutati nelle azioni che ognuno di noi quotidianamente svolge nei Social Media, dando la possibilità all’astratto di ottenere consistenza e divenire concreto e realizzarsi. Noi siamo la generazione “always on”, siamo sempre connessi e questo ci ha permesso a nostra volta di evolverci digitalmente.

Come detto in precedenza, siamo di fronte a due tipi di determinismo, tecnologico e sociale, e per questo la deriva dei media ha influito notevolmente su un’evoluzione ancor più profonda della società. L’individuo che una volta era solamente fruitore della comunicazione dei mass media, ora si trova al centro della produzione mediale: la novità principale della Social Network society è che il rapporto tra mittente e destinatario delle informazioni proposte scompare, e ogni utente acquisisce la possibilità di essere entrambi.

La posizione nella comunicazione cambia radicalmente: se in un primo momento il soggetto si pensava come pubblico, come membro della massa, ora non è più oggetto passivo delle informazioni ma parte centrale, grazie alle piattaforme digitali e le crescenti strutture di distribuzione dei contenuti.

La metamorfosi della rete invisibile è definita da molti studiosi web 2.0, e la sempre maggiore adesione delle persone ai Social Networks permette di sperimentare nuove connessioni partecipative e l’opportunità di connettere le nostre vite reciprocamente in tempo reale diventando il centro della produzione e diffusione di massa delle informazioni.

La relazione tra vita quotidiana e tecnologie medialità sviluppa, pertanto, un processo definito “quotidianizzazione” da Boccia Artieri. Questo termine in un primo momento potrebbe trarre in inganno poiché potrebbe essere accomunato a una tendenza nella quale tutti gli strumenti tecnologici di cui un utente ha a disposizione entrano nelle attività quotidiane della vita. In realtà,

questo concetto cerca di porre l'attenzione su come le pratiche culturali digitali si generalizzano e divengono quotidiane.

Questa dimensione di "quotidianizzazione" nella Social Network society risulta non solo evidente, ma anche praticata e diffusa, dal momento che una volta cambiata la posizione dell'utente nella comunicazione, che come detto diviene centrale, cambia anche il modo di osservare ed elaborare gli eventi quotidiani e la produzione delle informazioni, grazie alla percezione che i Social Media sono dei luoghi in cui ognuno è connesso in modo "trans", abbattendo qualsiasi barriera spazio temporale.

La deriva dei media ha comportato una vera e propria rivoluzione nella percezione della società. Gli utenti, acquisendo maggiore riflessività, hanno ottenuto una migliore consapevolezza nel trattare la propria individualità e la propria esperienza nei confronti degli altri utenti interconnessi. La metafora della "finestra affacciata sul mondo", che per anni ha caratterizzato la cultura novecentesca per definire i Social Media, perde il suo valore. Ora, i media sono dei veri e propri luoghi da abitare in cui condividere qualsiasi produzione di contenuti e distanziarsi dalle produzioni comunicative imposte nella società premoderna.

Per cui abbiamo già constatato come l'evoluzione tecnologica ha influito notevolmente sulla percezione della quotidianità di tutti gli utenti della società, e, in particolare, come le nuove tecnologie e media digitali hanno permesso a tutti i soggetti di trovarsi di fronte a infinite possibilità, di produrre molteplici contenuti personali e di trovare il proprio posto in un luogo in cui è possibile essere connessi senza tener conto delle barriere spazio-temporali. In tutto ciò si è evinto che il soggetto ottiene un ruolo principale nella produzione delle informazioni e nella comunicazione.



Questa nuova dimensione 2.0, in cui ognuno crea e instaura le proprie relazioni interpersonali, sviluppando la propria identità e generando a sua volta un senso di partecipazione collettiva, diviene un concetto fondamentale anche per gli imprenditori che iniziano a cambiare ed evolvere la loro concezione di fare pubblicità e marketing. Come già chiaramente espresso all'inizio della trattazione, la tesi che sto per proporre si concentra in particolar modo sugli effetti che l'evoluzione del processo tecnologico ha comportato in rapporto alla comprensione del marketing e di come questa nuova dimensione ha influito nella relazione brand vs. consumatore.

La dimensione 2.0, che molti studiosi della connessione web teorizzano, rappresenta un campo d'azione molto proficuo per le aziende che vogliono condividere il proprio prodotto importando e pubblicizzando un'immagine chiara e un messaggio di qualità ben preciso a tutti i potenziali consumatori.

Stando alle teorie macroeconomiche l'obiettivo primario di un'impresa è massimizzare il proprio profitto, e quale miglior soluzione di una buona presentazione del prodotto e una fitta rete sociale di connessioni in cui operare per raggiungere gli obiettivi prefissati? Di certo, il marketing da sempre ha un ruolo molto importante nel business e rappresenta uno strumento molto efficace per promuovere qualsiasi prodotto si voglia vendere.

Negli ultimi 40 anni, ogni strategia di business ha subito dei forti cambiamenti, grazie anche alle tecnologie digitali. Già dagli esordi dei personal computer e dall'e-commerce è possibile avere un'idea chiara di quanto le tecnologie informatiche sono state degli espedienti determinanti per facilitare la percezione di fare business. Adesso, con l'avvento dell'era digitale, il tutto si è evoluto a livello 2.0.

La crescita imponente degli strumenti tecnologici ha influito notevolmente sulle strategie che le imprese hanno iniziato a utilizzare per i propri obiettivi. La facilità con cui i Social Media attirano e

raggiungono i clienti nella dimensione 2.0 è il motivo per cui le imprese, negli ultimi anni, stanno sperimentando in modo sempre più esponenziale nuove strategie di social marketing.

Fare business sui Social Media nella nostra società rappresenta una necessità. Utilizzare il web è il metodo più efficace per creare una rete forte con i clienti e consumatori, ma anche per sviluppare e offrire un servizio di assistenza post-vendita opportuna, continua e soprattutto in tempo reale. In questo capitolo analizzeremo i principali Social Networks e come questi, cambiando il modo in cui gli utenti apprendono, leggono e condividono, fondono la sociologia con la tecnologia dando luogo ad una vera e propria democratizzazione dell'informazione. Una domanda importante per continuare la nostra trattazione è, alla luce di queste nuove evoluzioni dei processi tecnologici, se le leggi del marketing possano essere valide anche in rete.

Il marketing, prima di tutto, si configura come un ramo dell'economia che si occupa dello studio descrittivo del mercato, e dell'analisi dell'interazione del mercato con l'impresa.

Il termine "Marketing" prende origini dall'inglese "market" (tradotto in italiano, mercato), cui viene aggiunta la desinenza del gerundio proprio per indicare la partecipazione attiva, ovvero l'azione sul mercato stesso da parte delle imprese<sup>40</sup>. Comprende quindi le azioni delle aziende destinate al piazzamento di prodotti o servizi, considerando come finalità principale il maggiore profitto possibile e la possibilità di avere prodotti in grado di realizzare tale operazione finanziaria. Ora che abbiamo preso in esame la definizione del termine "marketing" possiamo tornare alla domanda che ci siamo posti. È essenziale comprendere che il Social Media marketing si presenta come uno strumento dalle molteplici funzionalità, che, però, ha l'occorrenza di congiungere i

---

<sup>40</sup> <http://it.wikipedia.org/wiki/Marketing>

parametri d'azione della tradizione con le tecniche e i "nuovi" strumenti forniti dal dinamismo della dimensione 2.0.

Sintetizzando, il marketing tradizionale rimane la base concettuale su cui sviluppare un approccio pensato e costruttivo di fare business online. Il Social Media marketing, dunque, rappresenta l'evoluzione del marketing tradizionale che si occupa di dare visibilità a una azienda o a un brand sui Social Media, sulle comunità digitali e sulle diverse piattaforme e applicazioni del web 2.0.

La comunicazione che il Social Media marketing (o SMM) opera tra le imprese e i clienti è a un livello paritario poiché le relazioni, le interazioni e i commenti generano il cosiddetto "engagement"<sup>41</sup> che consente di ottenere consigli, opinioni e feedback sui beni e servizi offerti, in modo rapido ed efficiente.

Ci sono delle differenze alla base dei tipi di approcci delle strategie marketing (tradizionale e online), e per porre un distinguo, in primo luogo, occorre prendere in esame il modo in cui si organizzano le loro funzioni. Ad esempio, mentre nel marketing tradizionale si utilizzano tecniche di approccio prettamente di carattere demografico, nella dimensione 2.0 si assiste a una ricerca più sofisticata della clientela e degli utenti, che si fonda, in modo caratteristico, sugli interessi, sugli stili di vita e di comportamento, sull'empatia tra i soggetti e, soprattutto, sulle abitudini di navigazione in rete.

Questa differenza di base si attua per quanto riguarda la segmentazione delle strategie; ovvero, come sostiene Michael Porter (2009), non è altro che il processo di divisione del mercato in unità più piccole, denominate target, che vengono poi riagglomerate sulla base di variabili di gruppi socioeconomici, che prendono il nome di "segmenti". Perciò, è indubbio il fatto che le strategie, che concorrono alla messa in atto del marketing online, raggiungono un pubblico di utenza più

---

<sup>41</sup> [http://it.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_strategico](http://it.wikipedia.org/wiki/Marketing_strategico)

particolare anche se maggiore. Un'altra differenza da non sottovalutare tra i due tipi di approccio riguarda anche il marketing-mix. Questo termine sta a indicare la combinazione di leve decisionali che le imprese impiegano per ottenere gli obiettivi prefissati, e si configurano nelle variabili che Jerome McCarthy definisce le "4p":

- **Product** (o prodotto): bene o servizio che viene offerto nel mercato per soddisfare i bisogni dei consumatori;
- **Price** (o prezzo): corrispettivo in denaro che un utente è disposto a pagare per il bene o servizio offerto;
- **Place** (o distribuzione): l'insieme delle attività necessarie per far giungere un determinato prodotto al consumatore finale;
- **Promotion** (o comunicazione): l'insieme di strategie e attività volte alla pubblicizzazione e promozione del prodotto che si intende offrire.

Detto ciò, a livello di marketing-mix, la differenza sostanziale tra i due approcci sta nel fatto che mentre nella promozione tradizionale, attuata con i media tradizionali come stampa, radio, televisione, la pubblicizzazione si presenta di tipo "push" o broadcasting e quindi trasmessa in modo irradiante e generico, nella dimensione online è attirata in modo "pull" attraverso strumenti più peculiari all'interno del sito, come banner, links, clip, e trova le sue fondamenta su scelte inconsapevoli dell'utente, pur sempre mantenendo una determinata discrezionalità nella scelta dei contenuti preimpostati.

A ragion veduta, il marketing tradizionale opera in un discorso di pubblicizzazione di massa meno personalizzata e sofisticata. Il navigatore grazie ai Social Media è posto nella condizione di poter assemblare, scegliere, ed essere in grado di personalizzare come meglio crede qualsiasi asset del prodotto che vuole acquistare. Il consumatore, come già detto, è anche produttore.

Nel marketing online ci troviamo di fronte ad una maggiore elasticità che permette, di conseguenza, un continuo sviluppo della domanda di mercato, proprio perché qualsiasi barriera tra consumer e seller, oltre che ridotta, diviene di gran lunga più accurata. Nel mondo online, infatti, il processo è legato alle necessità contestuali e reali degli utenti.

Anche i parametri di controllo del processo di vendita sono più efficaci ed efficienti, dal momento che si basano su relazioni commerciali stabili, continue e durature: *customer care*<sup>42</sup>, *customer satisfaction*<sup>43</sup>, *lifetime value*<sup>44</sup> sono solo alcune delle variabili che il venditore prende in analisi per ottenere il più alto livello di soddisfazione possibile per i propri clienti.

La grande innovazione che il SMM comporta sta proprio nel fatto che si viene a creare un metodo di comunicazione più dinamico e pluridirezionale in cui il seller, ovvero l'impresa che offre i beni o servizi, e l'utente interessato alla vendita operano in condizioni di parità mediale, dal momento che a quest'ultimo è stata data l'opportunità, per mezzo delle nuove tecnologie, di esprimersi senza intermediari.

La relazione, inoltre, appare più attiva quando le aziende rendono partecipi i propri clienti nei progetti che operano e si mobilitano più facilmente nell'ascolto e nella soddisfazione dei loro reali bisogni.

---

<sup>42</sup> [http://it.wikipedia.org/wiki/Assistenza\\_clienti](http://it.wikipedia.org/wiki/Assistenza_clienti)

<sup>43</sup> [http://it.wikipedia.org/wiki/Soddisfazione\\_del\\_cliente](http://it.wikipedia.org/wiki/Soddisfazione_del_cliente)

<sup>44</sup> [http://it.wikipedia.org/wiki/Lifetime\\_value](http://it.wikipedia.org/wiki/Lifetime_value)

Il termine “crowdsourcing”<sup>45</sup> sintetizza al meglio ciò di cui si sta trattando. Con questo termine in fatti s’intende un modello di business in cui l’impresa affida la programmazione, la realizzazione o lo sviluppo di un progetto o di qualsiasi idea a un insieme definito di individui non organizzati in una comunità preesistente. Questo processo, grazie ai Social Media, è organizzato in open call e offerto su ogni portale presente nella rete 2.0.

A questo punto è opportuno affermare che la deriva mediale ha posto le basi per una vera e propria rivoluzione culturale che ha mutato l’anima stessa del marketing tradizionale, allontanandolo dagli schemi razionali del business e rendendolo più incline alle emozioni e ai valori delle utenze.

Non è scontato sostenere il parallelismo tra evoluzione del digitale e sviluppo delle strategie di marketing, ma la comunicazione d’impresa ha il dovere di adattarsi e, così come la società si è innalzata alla dimensione 2.0, anche il business ha dovuto fare lo stesso. Le aziende che sapranno adattarsi ai nuovi paradigmi del digitale, ovviamente, otterranno un maggiore vantaggio rispetto ai concorrenti; tutto sta, però, nella corretta interpretazione delle nuove dinamiche.

Per continuare, occorre rendere noto che nel Social Media Marketing sono presenti diverse tipologie di Social Media, ciò nonostante tutti presentano gli stessi obiettivi e le stesse funzionalità di base: comunicare, visualizzare, condividere e, soprattutto, incuriosire.

Dalla nascita dei media digitali, sono state effettuate diverse operazioni di classificazioni e uno dei primi a organizzare un diagramma nel 2007 è stato Scoble Scoble con il diagramma “Starfish” ha voluto suddividere i Social Media in 12 tipologie differenti: video, photo, blog, events, collaborative tools, wikis, audio, e-mail, sms, microblogs e personal Social Networks.

---

<sup>45</sup> <http://it.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>

Una delle ultime, invece, è stata fatta da Fred Cavazza<sup>46</sup>, sempre con uno schema visuale nel 2012. Cavazza, a differenza di Scoble, classifica i Social Media in sei classi, tenendo conto dei servizi che vengono offerti ai soggetti in rete e l'utilizzo che ne fanno. Le classi sono inserite visualmente all'interno di una ruota e sono *publishing, sharing, playing, networking, buying e localization*, e poi al centro sono posti Facebook, Twitter e Google.

Finora abbiamo sostenuto l'esistenza di un parallelismo che intercorre tra deriva mediale ed evoluzione delle strategie di marketing, senza però elencare quali siano i benefici che un brand ricava dalla comunicazione digitale.

Stando a quanto stabilito dalla rivista McKinsey Quarterly<sup>47</sup> il 39% delle imprese mondiali ha iniziato a considerare i Social Media come strumenti primari per raggiungere i consumatori dei propri brand, ma si sta parlando di stime che nei prossimi quattro anni aumenteranno fino al 47%. Dopo aver posto le basi generali e le diverse classificazioni operate per suddividere i Social Media, quello che si propone questo saggio è l'analisi delle piattaforme digitali più importanti, concentrandosi in modo più peculiare sulle potenzialità e il forte impatto che hanno a livello aziendale.

---

<sup>46</sup> [www.fredcavazza.net/2012/02/22/social-media-landscape2012](http://www.fredcavazza.net/2012/02/22/social-media-landscape2012)

<sup>47</sup> [http://www.mckinsey.com/insights/mckinsey\\_quarterly](http://www.mckinsey.com/insights/mckinsey_quarterly)

I **motori di ricerca** utilizzati in Internet sono:

- *Google*: è il motore di ricerca più utilizzato in rete, nonché il sito web più visualizzato al mondo. Presenta un'interfaccia essenziale e semplice nella fruizione, inoltre negli anni ha sviluppato altre applicazioni che si occupano di immagini, mail, newsgroup, mappe, Social Network (Google+), traduzioni, video, ecc. I suoi competitors sono Bing e Yahoo!.
- *Del.icio.us*: è una delle prime e più note applicazioni del Web 2.0. Si tratta di una piattaforma di social bookmarking che permette agli utenti registrati di aggiungere siti di interesse alla propria collezione di link. Gli utenti possono creare pagine personali contenenti gli articoli preferiti, i blog, la musica e molto altro ancora, catalogare i contenuti con proprie parole chiave ed accedervi da qualunque computer. È possibile condividere con gli altri utenti i propri link favoriti, permettendo così di scoprire sempre nuovi link, ed in questo senso sono importanti anche le brevi descrizioni inserite dagli utenti stessi. Ogni link viene salvato con una o più parole chiave, ovvero i tag, che sono visualizzati nel sito con la tipica tag cloud, ovvero una sorta di nuvola costituita da un insieme di parole, dove quelle scritte con un carattere più grande indicano la maggiore popolarità del link. Ancora una volta viene messo in evidenza l'aspetto social ed in questo senso si ritrova il vantaggio di del.icio.us, ovvero la possibilità di accedere ad un bacino di informazioni sempre nuove ed aggiornate.



Per quanto riguarda i **Social Network**, consiste in un insieme di legami sociali che ciascun individuo costruisce nelle varie sfaccettature della propria vita. Internet ha amplificato e reso accessibile a tutti la possibilità di sfruttare in maniera esponenziale il Social Networking, ed in questo modo sono nati molti tipi di Social Network. Il loro funzionamento è molto semplice: una volta registrato, ciascun utente spontaneamente o su invito di un altro membro costituisce il proprio profilo con informazioni personali a sua discrezione. Una volta creato il profilo, l'utente può creare la sua rete virtuale, invitando a farne parte i propri amici, i quali in una sorta di contagio virale faranno lo stesso, ottenendo un allargamento indiretto della cerchia di contatti.

Di seguito si può trovare una descrizione dei più conosciuti ed utilizzati:

- *Facebook*: inizialmente è nato come un sito di Social Networking per connettere gli studenti dell'università di Harvard, poi pian piano si allargò sempre di più fino a diventare aperto a tutti e in grado di mantenere in contatto milioni di persone.

Gli utenti possono creare e personalizzare i propri profili con foto e informazioni personali. Ogni profilo è strutturato come un diario cronologico, dove gli utenti possono condividere foto, video ed opinioni personali. Inoltre, è presente una chat integrata che permette di colloquiare con i propri contatti.

Un'altra sua caratteristica è quella di poter formare e partecipare a dei gruppi di discussione.

- *MySpace*: anche questo Social Network permette agli utenti registrati di tenersi in contatto con i propri amici. Permette di creare pagine personali dove inserire qualsiasi tipo di contenuto, testi, video, foto, musica. Proprio per quest'ultimo ambito esiste una sezione

particolare di MySpace che permette a gruppi musicali, soprattutto quelli emergenti, di promuovere le loro canzoni.

- *Pinterest*: è un Social Network dedicato alla condivisione di immagini e il suo nome deriva dal verbo to pin (appendere) e dal sostantivo interest (interesse). Le bacheche costituiscono l'idea centrale del Social Network: funzionano da raccoglitori pubblici, quindi visibili a tutti, di immagini tematiche, condivise dalla rete o generate dagli utenti, che permettono la connessione tra persone aventi gli stessi gusti e interessi.

Pinterest è integrabile con altri Social Network come Facebook e Twitter e con tutti i siti web grazie al bottone “pin it”, che si può installare facilmente sia sulla barra degli strumenti dei browser più utilizzati che in tutti i siti web o blog. Il “pin it” permette la condivisione delle immagini più interessanti trovate nella rete direttamente sulle proprie bacheche tematiche.

- *Twitter*: è un servizio gratuito di Social Network e microblogging che fornisce agli utenti una pagina personale aggiornabile tramite messaggi di testo con una lunghezza massima di 140 caratteri. Gli aggiornamenti possono essere effettuati tramite il sito stesso, via SMS con programmi di messaggistica istantanea, posta elettronica oppure tramite varie applicazioni basate sulle API di Twitter. Il nome “Twitter” deriva dal verbo inglese to tweet che significa “cinguettare”.

Tweet è anche il termine tecnico degli aggiornamenti del servizio. I tweet che contengono esattamente 140 caratteri vengono chiamati twoosh. Gli aggiornamenti sono mostrati istantaneamente nella pagina di profilo dell'utente e comunicati agli utenti che si sono registrati per riceverli.

È pure possibile limitare la visibilità dei propri messaggi oppure renderli visibili a chiunque.

- *LinkedIn*: è un Social Network costituito da professionisti, dove si possono invitare amici, colleghi, fornitori e clienti a far parte della propria rete di contatti. L'obiettivo di LinkedIn è di mettere a disposizione dei professionisti uno strumento per trovare potenziali clienti, fornitori, cercare lavoro, essere scoperto per opportunità di business e molto altro ancora. Ogni utente gestisce in modo indipendente la sua presenza su LinkedIn e questo influisce moltissimo sul livello di estensione e qualità della rete di contatti che un utente riesce a stabilire.

LinkedIn, quindi, non si limita a creare contatti, ma li analizza, traccia percorsi con cui si possono conoscere persone apparentemente lontane, oppure strumenti potenti e semplici, con i quali i professionisti possono creare e sfruttare una buona rete di relazioni.

- *Youtube*: sito web che permette la visualizzazione e la condivisione di video. Inoltre è il secondo motore di ricerca più utilizzato al mondo, dietro solamente a Google.

Tutti conosciamo Youtube per averlo frequentato almeno come visitatori che hanno guardato filmati divertenti oppure vecchi video dei propri cantanti, attori o sportivi preferiti. Molti, soprattutto i più giovani, si divertono a caricare i propri video realizzati magari con il cellulare.

Se questa piattaforma viene utilizzata in maniera intelligente e originale può essere uno strumento potentissimo per le aziende, in quanto può migliorare la conoscenza dell'azienda e del proprio brand; fare promozione su specifici prodotti, eventi, persone; fare attività di customer care e post-vendita; fare attività di training a clienti, dipendenti o partner.

Per poter migliorare la conoscenza dell'azienda, del proprio brand e per cercare di aumentare i clienti, bisogna prima di tutto creare un canale personale dell'azienda

all'interno di Youtube. Bisogna descrivere bene l'attività che si svolge all'interno dello spazio descrizione inserendo link al sito aziendale o altre risorse di interesse.

- *Instagram*: piattaforma Social in forte crescita che ha il proprio core sulle immagini. è una applicazione gratuita di photo-sharing che vanta circa 80 milioni di utenti e di recente è stata protagonista di molti cambiamenti. Inizialmente si poteva usare solamente tramite smartphone, mentre ora è stata creata anche una piattaforma web, in modo tale che gli utenti possano vedere le foto on-line, e non solo sui loro smartphone.

Questo tipo di piattaforma social avrà un impatto sempre maggiore per quanto riguarda la Social Media strategy aziendale.

Da non sottovalutare è l'aspetto emozionale che spinge sempre più persone ad utilizzare questa app per la condivisione delle loro foto con i propri amici. Ma entrando nello specifico i vantaggi strategici nell'utilizzo di Instagram sono davvero di rilievo in ottica business.

Innanzitutto bisogna dire che Instagram può essere utilizzato negli smartphone che hanno come sistema operativo iOS e Android, riuscendo a coprire praticamente quasi tutta la fetta di mercato della telefonia mobile.

Quest'ultimo è un fattore molto importante, perché nell'ultimo periodo la vendita degli smartphone e altre tipologie di dispositivi mobili, hanno superato quella dei computer.

Un altro utilizzo proficuo per il brand delle aziende, potrebbe essere quello di usare questa app per pubblicare il backstage di una campagna pubblicitaria per il lancio di un nuovo prodotto o la pubblicazione di immagine evocative di nuovi prodotti (auto, nuove linee d'abbigliamento, nuovi prodotti alimentari, ecc.) che rappresentano sicuramente a detta di molti, un'ottima vetrina avendo la possibilità di veder pubblicate le immagini del brand non solo su Facebook ma anche in altri Social Network (Twitter, Flickr, Tumblr, Foursquare).

Un altro uso di questa applicazione potrebbe essere quello della condivisione di foto legate ad eventi organizzati dalle aziende o foto che pubblicizzino la location dell'evento (alberghi, sale congressuali, manifestazioni fieristiche) creando magari dei profili della location stessa e cercando di coinvolgere i partecipanti dell'evento (ad es. con un concorso) a fare delle foto postandole con lo stesso hashtag della sede dell'evento.

## 5.1. CULTURA CONVERGENTE E AUTOCOMUNICAZIONE DI MASSA

Il fenomeno della convergenza è la base tecnologica della moltiplicazione dei dispositivi mediali che ormai da alcuni decenni alimenta lo sviluppo accelerato dell'intero settore dell'Ict, che sta modificando, sempre più, le forme della nostra quotidianità, sotto qualsiasi aspetto (lavorativo, ludico, familiare, ecc).

Ora, è evidente come cambiamenti di tale portata si accompagnino a cambiamenti altrettanto rilevanti nei processi di pensiero e nei modelli culturali dell'intera società. Ed è proprio rispetto a questo genere di convergenza socioculturale che i Social Media hanno giocato un ruolo facilitante e generativo, configurandosi sia come strumenti di condivisione che come artefatti in grado di diffondere nuovi modelli cognitivi, relazionali e organizzativi resi possibili da questi specifici spazi della rete.

Gli stessi Social Media sono, in realtà, il risultato di forme diverse integrazione e convergenza, infatti ogni network è generato da individui che, connettendosi in rete, "convergono" su un qualche interesse, ma anche la capacità di tali mezzi di integrare in un'unica piattaforma quelli che in precedenza erano canali comunicativi e media sociali separati (mail, msn, chat, ecc). E' l'esito di un processo di integrazione convergente e di ri-mediazione.

La semplicità e la flessibilità di utilizzo dei Social Media, che consentono un'estrema personalizzazione dei contenuti, hanno generato la molteplicità dei Social Network attivi in rete, caratterizzati da alcune logiche di fondo che, nel loro insieme, costituiscono gli elementi del nuovo paradigma.

Oltre che intrinsecamente relazionali, i canali social sono anche spazi di condivisione, collaborazione e partecipazione, permettendo di condividere qualcosa di sé (o della propria azienda).

La capacità dei mezzi di comunicazione di massa (autocomunicazione di massa) di produrre e veicolare rappresentazioni della realtà costituisce lo snodo che lega comunicazione e potere. Infatti, per quanto ogni singolo individuo sia in grado di acquisire e rielaborare autonomamente in maniera critica i messaggi con cui entra in contatto, viene comunque condizionato, inevitabilmente, dall'ambiente comunicazionale in cui egli è inserito (in questo caso i social).

I mezzi di comunicazione di massa sono strutturati su un modello di comunicazione "uno a molti", e ciò significa che un insieme molto ristretto di attori detiene i mezzi di produzione e di diffusione dei contenuti di ogni tipo.

Allo stesso tipo di logica è improntata anche la comunicazione aziendale tradizionale: l'azienda decide quale immagine vuole dare di sé, quali valori ed elementi simbolici vuole presidiare e genera, così, una comunicazione funzionale a tale scopo.

Quindi, l'innovazione tecnologica prodotta dallo sviluppo della microelettronica e della digitalizzazione dell'informazione ha generato il fenomeno di Internet e del Web 2.0 che, nella storia dell'evoluzione, può essere un cambiamento confrontabile con quello dell'invenzione della scrittura, della stampa o dei media elettrici. Così l'impresa può trovare nella rete e negli ambienti social del Web 2.0 opportunità inimmaginabili sino a qualche anno fa, per stimolare, rafforzare e rendere durature e profittevoli le relazioni con i propri clienti, sia effettivi che potenziali.

## 5.2. POTENZIALITA' E CRITICITA' DEI SOCIAL MEDIA

Il Social Media marketing verte su una comunicazione diretta verso un pubblico eterogeneo di riferimento (clienti, dipendenti, attori chiave, esperti); i fattori che guidano (o ostacolano) l'adozione dei Social Media vengono distinti in: fattori personali, riguardano la facilità d'uso e l'utilità percepita, che permettono di migliorare l'immagine e la conoscenza del brand; fattori organizzativi, inerenti al possesso delle competenze tecniche relative all'utilizzo delle piattaforme e agli investimenti in formazione e in risorse da dedicare alla gestione di tali piattaforme; infine i fattori esterni, relativi all'utilizzo dei Social Media da parte del mercato (sia clienti che concorrenti) che spingono l'azienda, quindi a stare al passo con i tempi.

I Social Media, inoltre, permettono al cliente di acquisire informazioni autonomamente a supporto dei processi decisionali d'acquisto a, al contempo, queste piattaforme rappresentano uno spazio con cui il cliente può fornire feedback sull'utilizzo dei prodotti o la fruizione di servizi.

In una strategia di Social Media marketing risultano essere fondamentali il monitoraggio e l'ascolto del cliente, il coinvolgimento dei dipendenti, la creazione di contenuti accattivanti, il "passaparola online" grazie agli influencer, la valutazione selezione delle piattaforme da utilizzare e l'integrazione del Social Media marketing.



### 5.3. DATA-DRIVEN E MARKETING AUTOMATION

Ogni singolo accadimento che avviene online produce una serie di dati che, a loro volta, sono in grado di produrre delle informazioni utilizzate poi dalle imprese per misurare le proprie performance. A riguardo si fa riferimento al fenomeno dei big data, la cui dimensione va oltre la capacità dei tradizionali software in termini di acquisizione, archiviazione, gestione e analisi.

Infatti, le caratteristiche distintive dei big data sono le cosiddette “5 V”: volume dei dati, velocità con cui questi vengono trasmessi, la loro varietà, la loro veridicità (in termini di qualità e affidabilità dei dati) e valore economico. Strettamente connesso a questo c'è il concetto di *big data analytics*, che consente all'azienda di effettuare analisi di marketing sia ex ante che ex post.

La digitalizzazione ha contribuito quindi molto allo sviluppo di approcci operativi estremamente efficienti che consentono alle imprese di gestire in maniera integrata le varie fasi del processo d'acquisto.

Per quanto concerne il *marketing automation*, queste piattaforme possono essere utilizzate per produrre e distribuire contenuti sulla base di specifiche regole impostate dalle imprese, poiché si basano sull'analisi di dati online, monitorando i comportamenti online dei visitatori del sito web aziendale e consente, così, di identificare i singoli clienti e di seguirne i comportamenti, instaurando con loro una relazione.

In sintesi, i software di *marketing automation* offrono una pluralità di strumenti integrati in un unico ambiente, con cui realizzare campagne di marketing.

## 6. MISURAZIONE DEI SOCIAL MEDIA

La continua crescita di utilizzo dei Social Media all'interno delle aziende necessita di avere all'interno della strategia un utilizzo di strumenti di misurazione. Questi strumenti permettono alle imprese di misurare i risultati ottenuti attraverso metriche specifiche stabili nel tempo, riuscendo ad avere una valutazione generale della performance aziendale. In questo capitolo, quindi, si vuole analizzare la misurazione dei Social Media.

### 6.1. IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI DA ANALIZZARE

I valori fondamentali della misurazione nell'ambito dei Social Media possono essere riassunti come segue: scoprire quali elementi di una campagna del programma funzionano e quali no; farlo in tempo reale; essere in grado di apportare cambiamenti, sempre in tempo reale; raggiungere traguardi specifici. Non esiste un programma di Social Media che possa essere efficace senza delle adeguate pratiche di misurazione.

Un aspetto cruciale è quello di legare un programma di Social Media marketing a obiettivi di business specifici e misurabili. Questo perché gli obiettivi di business identificano lo scopo del programma dei Social Media e rendono ogni persona coinvolta nel programma di Social Media responsabile di fronte al resto dell'organizzazione.

Inoltre, un programma di Social Media offre ai manager informazioni tempestive e intuizioni su quali parti del programma stanno funzionando e quali no. Senza adeguate pratiche di misurazione,

i successi, i progressi e anche gli eventuali fallimenti non possono essere correttamente misurati, sia nel lungo periodo che in quello breve. Comprendere ciò che funziona, ciò che non è adatto e i vari motivi, è fondamentale per una corretta gestione di un programma di Social Media marketing, perché consente all'organizzazione di apportare variazioni istantanee. Ciò è molto importante per via della velocità con la quale le opinioni e l'attenzione possono cambiare. Essere in grado di giustificare gli investimenti nel tempo dipende dalla capacità dell'organizzazione di misurare efficacemente il valore degli investimenti stessi.

Un programma di Social Media marketing, per essere efficace, deve essere misurabile nel contesto del business per il quale viene adottato: in altre parole deve essere misurabile in relazione ai veri obiettivi e traguardi che intende influenzare.

Le pratiche di misurazione si basano su quattro punti cardine:

- il **monitoraggio**: identificazione e ordinamento dei dati che potrebbe essere necessario misurare, esso qualifica i dati, non li quantifica;
- la **misurazione**: assegnazione di un valore empirico a quei dati;
- l'**analisi**: interpretazione dei dati per trarne delle intuizioni, dopo che questi sono stati misurati e quantificati);
- la **reportistica**: processo di continui miglioramenti.

Per quanto riguarda la misurazione, John Lovett<sup>48</sup> ha individuato quattro tipologie di cui un serio framework di misurazione dovrebbe comporsi:

- *Counting metrics*: sono le metriche specifiche per singola piattaforma sociale utilizzata. Il numero di fan, di follower, i visitatori, sono dati di valore solo se utilizzati per derivare le altre tipologie di metriche.
- *Business value metrics*: sono quelle più facilmente comprensibili dagli stakeholder chiave dell'organizzazione perché hanno un riflesso sul core business. Il problema è che alcune metriche comprensibili al responsabile finanziario non lo saranno per quelli delle risorse umane.
- *Outcome metrics (KPI)*: gli indicatori chiave di performance prendono in considerazione un obiettivo che ci si è posti e indicano il grado di approssimazione al raggiungimento. Possono variare a seconda della tipologia di azienda e di attività sui Social Media.
- *Foundational measures*: sono quelle pensate per essere applicabili in maniera uniforme a tutti i canali di comunicazione e a tutte le attività social. Possono essere viste come i mattoni fondativi grazie ai quali arrivare alla determinazione delle business value metrics e delle outcome metrics.

---

<sup>48</sup> John Lovett, nel suo libro *Social Media Metrics Secrets*, 2011.

Secondo gli autori Brand Awareness, Brand Engagement e Word of Mouth sono le dimensioni che riescono ad ottenere i maggiori vantaggi dalle caratteristiche distintive dei Social Media; queste dimensioni sono:

- *Brand Awareness*: definisce la capacità dei consumatori di identificare una particolare marca. Può essere stimato con indicatori sintetici del grado di ricordo. Il limite inferiore è la completa non conoscenza della marca, ad un livello superiore si colloca il riconoscimento (o notorietà sollecitata), o ricordo aiutato, che indica la situazione in cui la domanda deve essere stimolata perché riconosca la marca. Quando la domanda ricorda le principali marche di una classe di prodotto senza bisogno di stimoli si parla di ricordo spontaneo (o notorietà spontanea). L'apice della notorietà si ha con il top of mind, cioè la domanda associa la marca alla classe di prodotto. Tradizionalmente veniva misurata solamente attraverso ricerche di mercato, con l'avvento dei Social Media può essere identificata in modi diversi, come ad esempio attraverso il conteggio del numero di persone che utilizza applicazioni rilasciate dall'azienda (marchio) o che parlano dell'impresa, il numero di visualizzazioni dei video (virali o meno) prodotti dall'impresa etc.
- *Brand Engagement*: è il processo di creazione di attaccamento (emozionale e razionale) tra una persona e il brand. Spesso per rafforzare il rapporto col cliente, le imprese propongono campagne ad hoc che con i Social Media possono esprimersi in diversi modi, con risultati sorprendenti e facilmente tracciabili. Si tratta di campagne che coinvolgono i clienti con i loro contenuti i quali saranno più propensi a generare coinvolgimento, a rafforzare la lealtà verso l'impresa e a sforzarsi per supportare maggiormente il brand nel futuro.

- *Word of Mouth*: i clienti soddisfatti e coinvolti sono inclini a comunicare agli altri la loro esperienza positiva con il brand attraverso una moltitudine di canali che il Social Web mette a disposizione, così come clienti insoddisfatti mostrano le loro esperienze negative con danni irreparabili per le imprese coinvolte. In sostanza viene generato il classico passaparola di informazioni tra persone.

In un altro articolo accademico<sup>49</sup> vengono proposte tre possibili dimensioni di prestazione, da misurarsi per quantificare l'impatto sui consumatori della presenza sui Social Media:

- *Reach*: monitorare quante persone vengono raggiunte attraverso le ricondivisioni e le interazioni generate. Ogni azione di un utente sui Social Network che sia un like, un commento, un retweet, genera esposizione del messaggio con cui si interagisce presso nuovi utenti. Questo effetto moltiplicatore è molto prezioso dato che in alcuni casi può generare crescite molto forti in termini di popolarità ed engagement.
- *Discussions*: comprendere gli argomenti di conversazione e il sentiment. Per prima cosa è necessario ascoltare quali sono gli argomenti che caratterizzano le discussioni, poi si deve considerare il tono e il sentimento (positivo, negativo o neutrale) prima di passare ad una partecipazione attiva del brand.

---

<sup>49</sup> Murdough, *Social Media Measurement: it's not impossible*, 2009.

- *Outcomes*: monitorare indicatori di comportamento e di intenti. L'obiettivo ultimo dei Social Media è quello di rafforzare il business delle imprese, quindi accrescere i ricavi: esaminare i comportamenti (vendite, dichiarazioni di intento, ma non solo) è l'unico modo per comprendere quanto valore economico risulta dagli sforzi sui Social Media. Queste tre categorie di performance aiuta a chiarificare cosa stia succedendo nelle piattaforme sociali riguardo al brand e, di seguito, fornire raccomandazioni su come rafforzare l'audience in questi spazi.

Un'altra analisi rilevante<sup>50</sup> vengono identificati sei diversi fattori critici di successo strettamente connessi con gli obiettivi di business che l'azienda potrebbe conseguire con l'utilizzo dei Social Media:

- *Brand health*: la salute del brand in termini di percezione esterna del valore veicolato dall'azienda è un obiettivo basilare per ogni organizzazione. Misurarla vuol dire riuscire a capire come le persone si rapportano al brand, come ne parlano e come lo vivono. Un efficace programma di ascolto consente all'azienda di rilevare gli argomenti di maggiore interesse, i motivi di insoddisfazione e le problematiche emergenti, al fine di curare l'immagine aziendale e scongiurare crisi inattese.
- *Marketing optimization*: migliorare l'efficacia e l'efficienza dei programmi di marketing è un obiettivo che può essere perseguito con il supporto delle informazioni estrapolate dai Social Media. Si possono rilevare le performance di attività di vendita veicolate

---

<sup>50</sup> Eltinger, *A framework for Social Media analytics*, 2011.

esclusivamente attraverso i Social Media, misurando conversioni e ROI, ma anche capire quale ambiente sociale ha determinato le maggiori opportunità d'acquisto.

- *Revenue generation*: usare i Social Media, di per sé, non ha un impatto diretto sulla generazione di ricavi, ma può averne sulla generazione di opportunità di vendita. Metriche per misurare il fatturato generato da attività social sono per esempio le opportunità, le vendite per canale e il fatturato rispetto alle recensioni ottenute.
- *Operational efficiency*: l'uso appropriato dei Social Media può determinare benefici in termini di contenimento dei costi e miglioramento dei servizi offerti. Un tipico esempio è l'utilizzo di un canale meno costoso come Twitter per risolvere i problemi dei clienti o anche l'individuazione di problematiche comuni la cui soluzione può essere comunicata attraverso gli ambienti sociali in modo da evitare sovraccarichi al call center.
- *Customer experience*: i canali social sono parte fondamentale dell'esperienza di rete dell'utente, anche nel rapportarsi ai servizi delle aziende. Migliorare questa esperienza deve diventare un obiettivo costante perché ha un impatto sulla soddisfazione e sulle vendite. Stabilire un centro di ascolto aiuta a percepire gli umori ed individuare i punti che possono minare la customer satisfaction. Le metriche utilizzabili sono il tasso di risoluzione dei problemi attraverso i Social Media, le recensioni positive e la condivisione di esperienze positive.



- *Innovation*: adottare progetti specifici tesi all'innovazione del prodotto/ servizio, coinvolgendo gli utenti nella condivisione di proprie idee da realizzare o nella selezione delle idee più innovative dell'azienda. In questo caso le metriche da adottare sono quelle relative alla quantità di idee ricevute e all'ampiezza delle condivisioni.

L'individuazione di un gruppo di obiettivi che le imprese possono conseguire attraverso la presenza sui Social Media è il punto di partenza per la successiva analisi dei Key Performance Indicators (KPI) da utilizzarsi nella misurazione delle prestazioni. Questi rappresentano l'insieme di indicatori che permettono di misurare le prestazioni di una determinata attività o processo. Questi indicatori possono essere delle misure qualitative o quantitative che identificano i fattori critici di successo di un determinato progetto, come ad esempio una campagna di Social Media Marketing. Permettono di misurare la buona riuscita di un programma di Social Media Marketing e devono essere strettamente legati agli obiettivi che ci si propone di raggiungere.

In conclusione, possiamo dire che ciò che costituisce un KPI dipende da ciò che si vuole misurare, perché tutto può essere un key performance indicator, l'elenco è potenzialmente infinito.

Nel mondo dei programmi di misurazione dei Social Media, ciò che rende un particolare valore a un key performance indicator è il suo rapporto con la finalità ultima del programma, combinato con la sua capacità nel valutare l'efficacia del programma stesso. Un errore in cui si può cadere è quello di voler calcolare tutto, ma quando si cerca di misurare così tanto si rischia di non uscirne e di non raggiungere gli obiettivi prefissati.

## 6.2. SOCIAL MEDIA ROI

Ogni azienda che decide di effettuare un investimento, in questo caso in una campagna di Social Media Marketing, si aspetta di avere un Return on Investment (ROI) positivo.

Il ROI è uno dei più importanti termini del business e ci indica la redditività, ovvero quanto rende il capitale investito dall'azienda.

Concentrandosi sull'aspetto di creazione di entrate da un programma di Social Media, l'investimento sulla campagna di Social Media e il risultato finanziario complessivo è legato da una sequenza di eventi.

La posizione del risultato non finanziario all'interno dell'intera sequenza è precedente a quello finanziario. È una procedura transazionale, cioè un precursore del ROI.

Gli impatti di tipo non finanziario che possono avvenire, sono ad esempio l'incremento del numero di fan della pagina, incremento della partecipazione e della condivisione dei contenuti e del sentimento positivo. Ciò vuol dire che un numero elevato di persone ha scelto di interagire con il brand, più di quanto facessero prima. In secondo luogo, questa pagina, può incitare a fare clic sui link e far visitare il sito ufficiale dell'azienda.

Questo aspetto fa aumentare l'esposizione del brand e dei suoi prodotti, può avere un impatto sulla percezione, sulle preferenze e anche sui comportamenti relativi all'acquisto in futuro. Come terzo aspetto, si va ad aumentare il passaparola e quindi la generazione di conversazioni, discussioni ed opinioni.

### 6.3. SOCIAL MEDIA ANALYTICS

La Social Media Analytics è un'attività che permette, attraverso l'utilizzo di determinati strumenti, di monitorare, tracciare ed analizzare qualsiasi contenuto rilevante in merito ad un certo argomento. Permette di avere una comprensione immediata rispetto ai consumatori finali; permette di analizzare il comportamento dell'utente, e da questo ricavare dei feedback per azioni immediate di business. Insomma permette di “ascoltare” le conversazioni riguardanti il brand, il prodotto e l'impresa; tutto questo attraverso delle metriche, le principali sono:

- *Total likes*: è il numero delle persone che hanno fatto clic su “Mi piace” sulla pagina dal giorno della sua creazione.
- *Friends of Fans*: mostra il numero degli amici dei fan che avrebbero l'opportunità di conoscere la pagina in questione, se tutti i fan attuali ne condividessero i contenuti.
- *People Talking About This*: questa metrica tiene conto di una serie di fattori (i like della pagina, i post degli utenti sulla bacheca, commenti o condivisioni dei contenuti pubblicati sulla pagina, le risposte alle domande postate, le conferme ad un invito ecc.).
- *Weekly Total Reach*: è il numero delle persone che hanno visto uno dei contenuti della pagina nell'ultima settimana.

- *Engaged Users*: è il numero di persone che ha fatto clic su un determinato post nei primi 28 giorni successivi alla pubblicazione.
  
- *Reach*: è il numero di persone che hanno visto il post nei primi 28 giorni successivi alla pubblicazione.

## 7. IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI

Il Gruppo Gabrielli è una testimonianza concreta di come sia possibile crescere con il territorio. Riferimento consolidato nel panorama della Grande Distribuzione Organizzata, è oggi presente in cinque regioni con tre diversi format distributivi rispondenti ad esigenze diversificate: Oasi, Tigre e Tigre amico (i secondi di generi alimentari).

Il lavoro sui social è per definizione “senza tempo”. Per quanto si possa programmare l’inserimento di un post, non sarà mai possibile prevedere quando i fan risponderanno, come e quando lasceranno un commento, quando un evento improvviso imporrà modifiche ai profili aziendali.

Il Gruppo Gabrielli ha dunque deciso di governare il flusso di informazioni sulle piattaforme social perché è giusto iniziare a comunicare in maniera sistematica i valori dell’azienda e creare una community che li condivida anche online.

È stato proprio il Covid-19 a motivare ancora di più il Gruppo Gabrielli ad utilizzare i social per comunicare con il pubblico che non poteva muoversi da casa.

Più nello specifico:

Come presentarsi al meglio in rete:

Solo utilizzando gli strumenti di marketing digitale più adatti puoi attirare l’attenzione dei potenziali clienti, proponendo servizi che rispondano esattamente a specifiche esigenze. È proprio

per questo che il Gruppo Gabrielli dà molta importanza alla parte online, che però continua ad andare a braccetto con la parte offline, quindi quando si organizza una strategia online si tiene conto anche di ciò che è stato fatto offline.

Per quanto concerne la presentazione di un brand, è necessario che la comunicazione sia coerente e coesa riguardo tutti i supporti e i touchpoint, per cui sull'online (Facebook, Instagram...) viene utilizzato un tono di voce univoco, lo stesso utilizzato altrove. Ma questo non è facile perché si tratta di canali diversi, differenti quindi si cerca di dare un tono di voce adatto a quel mezzo, ad esempio per Facebook il linguaggio messo in atto è più informale e amichevole (a volte anche ironico), in grado di raggiungere un maggior numero di persone possibili poiché su questo Social Network sono presenti più clienti di svariate fasce di età.

Differente, invece, è il discorso di LinkedIn, in quanto questo è uno strumento più professionale per le imprese, per cui si cerca di essere più vicini al pubblico di riferimento, in questo caso dei professionisti, utilizzando però un linguaggio più formale e, certamente, meno amichevole rispetto a quello utilizzato su Facebook, si cerca quindi di essere più professionali.

Nel caso di Instagram vengono pubblicati gli stessi contenuti di Facebook, i linguaggi di questi due social sono per cui molto simili tra loro, entrambi con lo stesso canale editoriale.

Comunque, il Gruppo Gabrielli si trova in una fase di start-up, essendo partiti con Facebook ed Instagram solo alla fine di Aprile 2020, in piena quarantena (aperti in anticipo rispetto a quanto previsto proprio per creare ulteriori piani di ascolto e comunicazione con il pubblico in un periodo delicato come quello del lockdown); invece la piattaforma LinkedIn è meno recente, di inizio Febbraio.

Al giorno d'oggi tutti utilizziamo internet regolarmente: per cercare informazioni e prodotti, confrontare prezzi e scoprire funzionalità. Il web è alla portata di tutti e per un'azienda rappresenta il canale fondamentale per promuovere il proprio business.

Infatti, per presentarsi al meglio in rete, il Gruppo Gabrielli cerca di tenere un'immagine coordinata di campagna su tutti i touchpoint e un tono di voce coerente con il pubblico di riferimento. Il marketing online affianca la crescita di un'azienda che, appunto, attraverso gli strumenti giusti, potrebbe promuoversi e dialogare con il proprio pubblico di riferimento.

### Strategie per ciascun canale:

Le strategie adottate per ciascun canale, come ho già avuto modo di raccontare, sono ovviamente differenti tra Social Media e Social Media.

Per LinkedIn la comunicazione adottata è più formale perché è uno strumento più professionale per le imprese, infatti può essere utilizzato anche come strumento di recruitment, elencando le posizioni aperte ed invitando chi è interessato a candidarsi inviando il proprio curriculum; e proprio perché il target di riferimento è un pubblico di professionisti, il linguaggio è certamente meno amichevole rispetto a quello utilizzato su Facebook o Instagram.

Un altro strumento utile di LinkedIn sono i gruppi tematici, all'interno dei quali sarà possibile condividere contenuti e scambiare con i professionisti del proprio settore di appartenenza opinioni, esperienze e competenze.

Non si esclude, però, la diversificazione dell'uno e dell'altro canale perché bisogna vedere a che target si rivolgono, quale target riescono a raggiungere e come interagisce con il pubblico.

Il target di Facebook, invece, è un pubblico con età media che si è alzata, rispetto ad Instagram in cui l'età media è più bassa, quindi Magazzini Gabrielli valuta per contenuti differenti per adattarsi meglio a quest'ultimo canale, anche se per ora utilizza gli stessi contenuti di Facebook e linguaggi simili.

Facebook è la piattaforma social più utilizzata in Italia e nel mondo, quindi dà la possibilità di raggiungere un pubblico molto vasto ed eterogeneo. Nello stesso tempo, grazie alle funzioni sempre più avanzate, è possibile definire anche target sempre più specifici a cui veicolare i propri contenuti, anche rispetto agli obiettivi che si vogliono raggiungere. Per cui il linguaggio dev'essere semplice e di facile comprensione. Gli utenti che navigano su Facebook sono in cerca di testi che



non richiedono elevato sforzo di attenzione. Anche per questo risulta importante accompagnare al testo un'immagine, meglio se rende facilmente riconoscibile il proprio brand e quello di cui parliamo.

### Descrizione dei servizi:

Il Gruppo Gabrielli possiede una parte commerciale in cui vengono presentati i vari prodotti e servizi.

Per servizi si intende principalmente quelli della spesa alternativa. Sull'online, ad esempio, il Click&Drive o il Pronto e Spesa sono nuove modalità con cui effettuare la spesa lanciati durante la pandemia, maniere alternative che hanno aiutato i clienti a fare una spesa più pratica, veloce e sicura in tempi difficili come quelli della quarantena.

Questi servizi sono stati lanciati sui canali online del Gruppo, ma anche offline con affissioni e quant'altro; inoltre sono state effettuate campagne di sponsorizzazione su Facebook, dove si è cercato di presentarli al meglio, ma solamente dove questi servizi sono stati attivati, in quanto ancora non sono presenti sulla totalità dei punti vendita bensì solo su alcuni (come a Montesilvano e Perugia). Tali servizi, quindi, vengono promossi mano a mano che vengono lanciati, attraverso campagne geolocalizzate su quel determinato territorio.

La descrizione in un sito web è fondamentale, rappresenta il modo di parlare a chi visita il sito aziendale, per cui risulta necessario rendere il progetto il più accattivante possibile, attraverso l'utilizzo di Immagini esaustive, testi, descrizioni.

È questo l'unico modo per far conoscere il nostro prodotto. Il web, infatti, è un contesto che permette di avere più visitatori di quelli che si potrebbero avere in un posto fisico, a patto che sia sempre cordiale e precisa l'esposizione che si fa del prodotto. I visitatori, poi potenziali clienti, richiedono soprattutto concretezza e trasparenza, per cui diventa essenziale la cura di ogni dettaglio.

### Progettazione del sito commerciale:

La prima cosa che il cliente cerca è l'informazione su internet, perciò è importante la presenza di un sito aziendale.

Al momento, nel Gruppo Gabrielli, di siti, è presente esclusivamente "gabrielliunika.it", prima c'erano invece più siti; per cui è stata effettuata una razionalizzazione facendoli convergere tutti all'interno di questo unico contenitore "Unika" che vuole essere principalmente un sito commerciale e vuole creare un'immagine unica, trasferendo una sensazione e presenza che corrisponda a quella che è l'esigenza di un marchio.

Inizialmente erano previsti anche contenuti editoriali, come ad esempio ricette e consigli culinari, al momento invece questa parte è passata in secondo piano, dando così più visibilità a tematiche maggiormente attuali, come è successo, causa Covid, ai servizi spesa alternativi. Quindi, in base al momento storico, nell'homepage del sito viene inserito il banner più rilevante.

Il sito internet del Gruppo Gabrielli prima aveva solo la parte commerciale, poi, solo successivamente, è stata aggiunta la parte di Click&Drive e Click Collection, con la possibilità di iscriversi, scegliere il punto di vendita dove acquistare, riempire il carrellino e andare a ritirare la spesa.

Inoltre è anche presente lo Store locator, in cui è possibile ricavare informazioni varie circa questi servizi e i numeri telefonici di tutti i punti vendita e anche i loro indirizzi. Anche sul volantino viene dato ampio spazio ai prodotti a marchio commerciale (ad esempio Consilia, o Selezione Qualità).

Tutti i prodotti a marchio Gabrielli che vengono presentati in maniera approfondita con focus, vengono poi inseriti ciclicamente nell'homepage del sito aziendale, per presentarli al meglio e dar loro più rilevanza e visibilità (come ad esempio succede per Buoni e Fissi).

Sono varie le categorie di prodotti presentati sul sito, frutta e verdura, carne e pesce, gastronomia. C'è poi un'apposita sezione dedicata alla parte di fidelity e loyalty, che racconta della carta Unika e tutte le iniziative relative ad essa (come Short Collection o il catalogo premi). Sempre dentro questa pagina ci sono pure tutte le iniziative specifiche per i clienti (Volpi Grigie o Sconto famiglie numerose).

Infine è presente anche un sito vetrina con la possibilità di ordinare la spesa e il relativo rimando al sito corporate, poiché Unika e il sito corporate (gabriellispa.it) sono divisi a seconda del pubblico di riferimento.

### Come cerca di portare i clienti sul sito aziendale:

Avere un regolare afflusso di visite al proprio sito web è di fondamentale importanza per avere più clienti.

I clienti, innanzitutto, devono conoscere il sito, e questo attraverso il volantino digitale o cartaceo o i vari rimandi nelle varie affissioni (in calce il rimando a [unika.it](http://unika.it)), anche con canali digitali dentro news letter o il rimando al sito sui social. Su LinkedIn, ad esempio, si rimanda al sito corporate ([gabriellispa.it](http://gabriellispa.it)) perché il suo contenuto è più corporate, mentre Instagram e Facebook rimandano a “[gabrielliunika.it](http://gabrielliunika.it)”; risulta fondamentale inserire il sito di rimando anche sui post pubblicati così che i vari visitatori, se attirati, possono accedere anche a tutti gli altri prodotti ed acquistare ciò che preferiscono.

Ci sono poi altre attività che coinvolgono partner esterni, come le varie collaborazioni con i quotidiani online per promuovere i punti vendita e servizi specifici, o i banner pubblicitari all’interno di testate online che raggiungono poi la piattaforma di atterraggio “[unika.it](http://unika.it)”. Questi sono i touchpoint esterni. Oppure ci sono anche partner comparatori di volantini in cui l’utente, però, rimane all’interno dell’app del partner senza banner, che quindi non rimanda al sito ma al volantino stesso.

### Come vengono poi trasformati gli utenti in clienti:

E' essenziale, una volta portati gli utenti sul sito, trasformarli progressivamente da utenti anonimi che navigano il sito web aziendale in un pubblico di visitatori riconosciuti e in clienti fidelizzati, personalizzando l'esperienza di navigazione e i contenuti visualizzati sul sito, e attivando azioni di retargeting personalizzate sugli altri canali direct.

Il Gruppo Gabrielli si trova ancora in una fase preliminare per quanto riguarda i social, stanno infatti costruendo una community per farsi conoscere dalle persone e coinvolgerle nelle loro attività. Ci sono poi i clienti fidelizzati, che conoscono già l'azienda, quindi hanno fatto meno "resistenza" a seguire la pagina e ad interagire con i contenuti in essa presenti, gli altri, invece, hanno bisogno di un "impression" in più.

In Zagarolo, punto vendita aperto di recente, sono state attuate attività di *brand awareness* per comunicare il brand, i servizi e prodotti e per farli conoscere ad un pubblico "freddo", cioè ancora poco consapevole.

### Come aiutare i clienti:

Per assicurare un'esperienza positiva ai clienti, è necessario implementare un servizio di *customer care* che possa andare a rispondere alle richieste degli utenti in qualsiasi momento della *customer journey* si trovino.

Con l'e-commerce il processo di acquisto di prodotti e servizi è diventato molto più rapido, ma anche indiretto. A differenza del canale di vendita tradizionale, manca il contatto umano. Durante il processo di acquisto non c'è il commesso, l'esperto pronto a rispondere a qualsiasi domanda e supportare la vendita.

Ecco perché, con un servizio di *customer care* efficiente si può andare a sopperire alla mancanza del contatto diretto tra venditore e cliente.

Per questo i clienti del Gruppo Gabrielli sono supportati e ascoltati sui touchpoint principali che vengono messi a disposizione per il *customer service*, sul sito c'è invece un form di presa contatto in cui i clienti lasciano un messaggio con i loro dati personali e punto vendita di riferimento in cui hanno avuto un problema perché è importante capire dove il cliente fa la spesa e quello che è successo.

Inoltre, il Gruppo Gabrielli si serve anche di un servizio clienti esterno che lo supporta per le eventuali segnalazioni telefoniche e via mail dei clienti, mentre sui social sono presenti un'agenzia dedicata agli aiuti col piano editoriale e campagne Facebook per quanto riguarda il *social care* (forma di servizio clienti e assistenza adottata per rispondere alle esigenze di aiuto dei consumatori sui Social Network, che hanno come vantaggio appunto la facilità di utilizzo), che fa capo direttamente all'azienda ma agisce in maniera autonoma, anche se sempre supervisionati

per tutto ciò che riguarda i vari problemi con prodotti o servizi che i clienti possono riscontrare con l'acquisto.

Quindi anche online è attivo un servizio segnalazioni e un'agenzia e call center esterno che supportano il cliente per qualsiasi tipo di problema, cercando di soddisfarlo al meglio.



### Influencer di cui usufruisce:

Avere una figura aziendale che influenzi i clienti nelle decisioni di acquisto, favorendo l'immagine e la competitività aziendale è estremamente rilevante, perché permette, attraverso la maggiore credibilità di una persona, di dimostrare la competenza e le qualità del brand nei confronti dei visitatori.

Al momento il Gruppo Gabrielli non utilizza strategie di *influencer marketing*, ma questo non è escluso per il futuro.

Agli albori veniva utilizzata una rubrica con ricette e consigli, supportati con video creati da “food blogger” locali, ne erano quattro e una lombarda, ma comunque si prestava a ricette del territorio.

Quindi queste “influencer” erano state ingaggiate per fare ricette a marchio Consilia (marchio del Gruppo Gabrielli), poi questa iniziativa non ha proseguito perché sono state effettuate delle modifiche al sito.

Inoltre, è avvenuto anche l'uso di testimonial offline, come è stato il caso dell'ultima short collection, che ha visto come protagonista Alessandro Borghese. Quindi l'utilizzo degli influencer capita ma più a livello offline, a livello digitale non ce ne sono di veri e propri.

### Indicatori chiave per la valutazione della performance dei vari siti:

Per quanto concerne gli Indicatori che riflettono i fattori critici di successo del Gruppo, usati per misurare i risultati conseguiti (KPI), dipendono dal tipo di campagna. Ad esempio, se c'è l'apertura di un nuovo punto vendita, si utilizzano campagne *awareness* (in grado di indicare il livello di conoscenza di un marchio da parte dei consumatori e la capacità di ricordarlo e collegarlo ai suoi prodotti o servizi); se invece vuoi portare traffico al sito con l'obiettivo di integrare altri KPI, si utilizzano le *impression* (persone raggiunte e copertura) e il budget speso per ciascuna interazione; oppure per il traffico quanti utenti sono arrivati al sito e le loro interazioni.

Su Facebook è possibile tracciare gli step dei clienti dopo aver raggiunto il sito: quanti sono atterrati sulla piattaforma e quanti effettivamente di questi si sono poi registrati al sito. Quindi, a differenza dell'offline, sul digitale tutto è tracciabile e ciò rappresenta un vantaggio per l'impresa.

Però è molto importante fare attenzione ai possibili bug che il cliente può riscontrare, anche se grossi problemi col sito non ci sono stati; capita che il sito "crasha" ma è abbastanza normale anche in qualsiasi altra azienda di più grandi dimensioni.

### Come avviene la valutazione della performance del Social Media marketing:

Per fare marketing sui social le imprese si interrogano sul ritorno di questi investimenti e sull'efficacia dei Social Media.

A riguardo il Gruppo Gabrielli fa riferimento a delle tecnologie che li supportano, come ad esempio l'agenzia, che fa questo lavoro usando dei *social bakers* che servono per l'analisi e il monitoraggio della pagina e tutti gli "inside" della piattaforma Facebook anche all'interno del business manager. Altri strumenti molto importanti sono quelli che permettono di monitorare il sentiment della rete, cioè degli strumenti di listening, necessari per tenere traccia di quello che si dice nella rete in generale e le impressioni dei clienti riguardo un determinato prodotto, servizio o marchio.

Per la parte del *social caring*, invece, si stanno valutando degli strumenti che svolgano questi compiti e si colleghino al call center per capire se un utente si connette su più touchpoint diversi, e utile per questo è proprio Zendesk, un software per il servizio clienti che soddisfa le loro esigenze tramite SMS, cellulare, telefono, mail e chat.

### Come creano il loro post perfetto:

Non esiste un post perfetto, bensì lo è quello che arriva al giusto pubblico, nel momento opportuno e che sia rilevante per l'utente che lo legge.

Il Gruppo Gabrielli utilizza diversi target e cerca di andare incontro alle esigenze stagionali (ad esempio pubblicando post di gelati e birra in estate). Il piano editoriale è molto curato a riguardo e va di pari passo con la stagionalità dei contenuti.

Vari post hanno avuto successo, questo dipende dalla piattaforma in cui vengono pubblicati, su Facebook, che raggiunge una piccola fetta della community con la copertura organica solo al 4%, più la pagina acquisisce followers e più tale copertura diminuisce. Per cui ogni post va spinto con un budget, anche piccolo, altrimenti non tutti i seguaci vedranno quel contenuto pubblicato.

Ovviamente i post più importanti vengono sostenuti da budget maggiori, ma, in generale, il pubblico Facebook apprezza le ricette e i contenuti editoriali di varia natura, come le iniziative sociali ed è molto attento alla cura dell'ambiente e alle iniziative verso le famiglie più numerose. Infatti sono state molto apprezzate le generose donazioni fatte dal Gruppo Gabrielli durante il periodo di pandemia a sostegno degli ospedali regionali.

Insomma hanno maggior successo i contenuti veri dove appaiono le persone che danno, per l'appunto, un'impressione di autenticità.

### Come attirare i clienti:

E' fondamentale raggiungere i clienti, coinvolgendoli e catturando la loro attenzione con i contenuti pubblicati, il più accattivanti possibile. Per fare ciò il Gruppo Gabrielli si serve di campagne e di touchpoint differenti che conducono i clienti sul sito, sia touchpoint interni che piattaforme esterne con i vari contenuti in linea con quelli che il cliente sta cercando.

Per il futuro si sta pensando anche ad eventuali campagne display e di retargeting, che, tramite dei cookies, consentono di tracciare la navigazione degli utenti sul proprio sito professionale o aziendale; con queste campagne, quindi, è possibile creare degli annunci personalizzati sulla base delle pagine che un fruitore ha visitato, andando quindi a rispondere ai suoi reali interessi. Vengono costruiti dei messaggi pubblicitari ad hoc che verranno poi mostrati agli utenti nelle successive navigazioni, anche su siti terzi.

### Costi sostenuti per mantenere vivi i vari siti aziendali:

Sono molti i costi per mantenere un sito web aziendali, sia di natura tecnica che strategico – comunicativa. Serve prima di tutto capire che tipo di approccio abbia l'azienda quando si parla di sito aziendale.

Per quanto riguarda i costi sostenuti dal Gruppo Gabrielli circa il mantenimento dei diversi siti aziendali, dipendono dalla stessa tipologia del sito, ad esempio ci sono e-commerce con una struttura meno complessa, altri molto complessa, vanno perciò da poche decine di migliaia di euro a qualche centinaio.

Il tutto dipende anche dai livelli di accessibilità dell'utente a quei determinati siti, cioè se è richiesta una registrazione o una serie di implementazioni; insomma i costi sono variabili.

### Competizione con i grandi e-commerce:

La visibilità online è, oggi più che mai, l'obiettivo primario delle aziende e dei professionisti che si mettono in rete con un blog o un sito aziendale, visto che ormai la stragrande maggioranza della popolazione si rivolge ad Internet per fare un acquisto, o comunque prima ricerca tutte le informazioni riguardo un determinato prodotto. Per cui risulta essenziale assumere una certa visibilità sul web.

Ma il Gruppo Gabrielli non è un e-commerce puro come ad esempio lo è Amazon, non si acquista direttamente outside, bensì si prevede l'ordine online ma poi il ritiro della spesa avviene comunque nel punto vendita.

Per cui il Gruppo compete con quelli simili a loro, come i player in GDO; l'unica differenza è che agiscono in un ambiente più ristretto che è quello del centro Italia, di conseguenza è diverso da un competitor nazionale, infatti punta più su regioni e città in cui è già presente e conosciuto, non altrove, per ora.

Persone che si occupano della gestione del sito e-commerce e di inserirci i prodotti:

Nella direzione marketing del Gruppo Gabrielli è presente un ufficio digital che costa di tre persone, le quali si occupano di e-commerce e di CRM (*Customer Relationship Management*) e un'altra persona che lavora sui social; quindi sono quattro dipendenti, ma non sono soli, bensì supportati da agenzie e fornitori esterni perché il loro lavoro è molto complesso e la stessa analisi lo è. Infatti, prima di agire e iniziare qualsiasi tipo di iniziativa è necessario valutare i dati dei clienti che l'azienda ha a disposizione.

Per fare ciò è molto utile il ruolo dell'agenzia, presente per ogni sito internet e per ogni social, che si occupa di implementazioni varie, e il ruolo dei fornitori di altri siti e-commerce. In base alla necessità viene coinvolto un fornitore diverso che può aiutare in quel particolare progetto che si vuole mettere in atto.



### La spesa online sperimentata durante il lockdown:

Riguardo la spesa online, l'anno precedente, all'Oasi di Ascoli Piceno, sono stati effettuati dei test i cui risultati hanno mostrato dei numeri molto interessanti e certamente inaspettati per il Gruppo Gabrielli. Quest'anno, con il periodo di lockdown, questi numeri sono saliti a dismisura, in quanto è sempre più clienti si sono serviti della spesa online, essendo più sicura e rapida in quel preciso momento storico.

Molta gente chiedeva, addirittura, di aumentare le fasce orarie disponibili per questo servizio di spesa online, però questo ha comportato, ovviamente, molto più lavoro per gli operatori dei punti vendita, che non si aspettavano tale successo, come d'altronde non ci si aspettava la pandemia. Si è cercato così di accontentare i clienti con tutti i servizi, anche se non è stato facile lavorare così sotto pressione. Sono state comunque mantenute le normali fasce di orario, con questi ulteriori servizi di spesa alternativi, disponibili non solo ad Ascoli Piceno ma anche ad Ancona e Perugia.

Tra questi servizi abbiamo il "Click Collect", il "Front Spesa" in alcuni Tigre e il "Click&Drive". Quest'ultimo è stato un caposaldo della spesa nel periodo acuto della pandemia. Si tratta di una "spesa veloce" in cui si può arrivare in auto e caricare la spesa in pochi minuti e ciò ha tranquillizzato molti clienti, eliminando i problemi legati alle disposizioni sanitarie. È stata un'iniziativa a cui si pensava già da un po' e questo periodo ha permesso al Gruppo Gabrielli di poterne sperimentare l'efficacia. Nonostante le norme sul distanziamento hanno imposto di lasciare la spesa, allontanarsi ed attendere che il cliente la ritiri, è stato possibile evitare file e ritirare l'ordine in massimo dieci minuti.

L'esito è stato positivo, tanto che anche adesso la clientela si sta fidelizzando a questo servizio, pure i meno avvezzi alla tecnologia, questo è stato quindi un modo per incentivare chi solitamente non era invogliato a usare servizi spesa online.

L'idea si concilia infatti molto bene con le esigenze di professionisti e dipendenti che pianificano il ritiro alla fine della giornata di lavoro, ma anche per le mamme con i bambini piccoli ciò è molto più vantaggioso.

Si entra a far parte del mondo "Gabrielli Unika" con pochi e semplici "click", prenotando giorno ed ora del ritiro e accedendo al carello virtuale per procedere alla spesa.

La sfida del Gruppo Gabrielli è adesso quella di mantenere questi clienti anche successivamente.

## 8. APPROFONDIMENTI

### 8.1. LE PREFERENZE DEGLI ITALIANI PER CARTA E DIGITALE

I programmi fedeltà si sono affermati come uno tra gli strumenti più importanti e utilizzati diffusamente dalle imprese per gestire in modo efficace la relazione con i clienti. Al contempo, le opportunità offerte dal digitale hanno trasformato i comportamenti e le preferenze dei clienti, che utilizzano una molteplicità di canali nei propri processi di acquisto e nella relazione con le marche e le insegne. Ma quali elementi del programma trasferire online?

Carte fedeltà, raccolta punti, cataloghi dei premi, newsletter e coupon sono tra i principali strumenti e sono le tecnologie dell'informazione che consentono di digitalizzare ciascuno di questi strumenti e anche di crearne nuovi, come ad esempio app che consentano di collezionare punti, redimere sconti e premi o piattaforme web che permettano di sfogliare i cataloghi e le riviste riservate ai clienti fidelizzati, da pc e smartphone.

Evidenti sono, però, le differenze tra i due media, carta e digitale: da un lato la carta ha il pregio della "tangibilità" e portabilità, è per cui più facile da sfogliare e utilizzare rispetto all'online; dall'altro il digitale è sempre disponibile su diversi device e può veicolare diverse tipologie di contenuti interattivi e servizi aggiuntivi.

Inoltre, il digitale consente un'elevata misurabilità, aumenta le opportunità di personalizzazione delle iniziative, presenta costi di realizzazione e di distribuzione decisamente inferiori rispetto alla carta e ha un impatto ambientale notevolmente ridotto.

È così che in uno studio, sviluppato anche grazie alla collaborazione con Nielsen Italia, si cerca di indagare le attuali preferenze degli italiani.

Per facilitare l'interpretazione dei risultati, poi, si è deciso di assegnare ad ogni gruppo un'"etichetta":

- "Solo carta": per il 22% preferiscono la forma tradizionale (si tratta di persone con età media pari a 55 anni, in maggioranza donne, single, o coppie non giovani);
- "Gli aperti": per il 6% non hanno una preferenza netta per l'online o la carta, ma cambia a seconda del tipo di elemento;
- "Gli indifferenti": per l'11% non hanno alcuna preferenza tra carta e digitale;
- "Multi-channel": per il 20% preferiscono entrare in contatto con gli elementi del programma sia sul canale fisico (carta) che su quello digitale;
- "Refrettari alla loyalty": per il 4% non vogliono nessun elemento del programma fedeltà, né cartaceo né digitale;
- "Heavy digitali": per il 37% c'è la preferenza esclusiva per l'online.

Questa mappa di preferenze mostra come la maggioranza degli italiani abbia un atteggiamento ben definito nei confronti del medium delle iniziative loyalty, ciò consente di rispondere quindi all'interrogativo su come "digitalizzare il programma": al primo posto, in ordine di "preferenza digitale", si trova la raccolta punti, mentre all'ultimo posto compaiono i coupon e i cataloghi premi.

È perciò auspicabile che le insegne e le marche spostino parte dei loro investimenti dai bollini cartacei alle app che consentono di collezionare punti via mobile o via web. Tutto ciò attira l'attenzione degli operatori di marketing su quanto sia importante investire nella rilevazione delle preferenze per il medium dei propri clienti; inoltre, indagare la medium preference dei clienti

prospect, potrebbe aumentare le opportunità di reclutamento al programma stesso, arrivando ad allargarne la base quando si avvicinassero i clienti potenziali con il medium più opportuno.

## 8.2. I SOCIAL MEDIA E IL LORO IMPEGNO NELLE STRATEGIE DI CORPORATE BRANDING

Negli odierni scenari competitivi, sotto la pressione della globalizzazione e dell'innovazione digitale, le imprese cercano in modo sempre crescente di porsi quali interlocutori unitari, reattivi e responsabili nei confronti dei diversi pubblici rilevanti, affermando la propria immagine complessiva e, nel tempo, la reputazione. In altri termini, esse investono sempre più nella costruzione di un forte Corporate Brand (marca-impresa) quale strumento strategico per creare significati coerenti, distintivi e rilevanti, fungendo da baricentro di relazioni durature e di valore. Peraltro, in un contesto sempre più complesso sotto il profilo relazionale, va emergendo una nuova visione di Corporate Branding, che attribuisce un ruolo cruciale alle interazioni con (e tra) stakeholder nella costruzione stessa dei significati della "marca-impresa", ponendo l'accento sull'esigenza di ricercare strategie di comunicazione che siano efficaci al fine di tale coinvolgimento.

Attualmente, il contesto comunicativo che, più di ogni altro, offre alle imprese le maggiori potenzialità in termini di apertura e interattività nei confronti dei diversi pubblici è rappresentato dal cosiddetto "Web 2.0", contesto in cui sorgono continuamente nuovi mezzi di comunicazione digitale che definiamo "Social Media" o "User-Generated Content", proprio a voler sottolineare il carattere partecipativo e collaborativo degli stessi.

Il Corporate Brand può essere considerato come una sorta di interfaccia comunicativa tra l'organizzazione e gli stakeholder; la sua filosofia di fondo, perciò, è riconducibile ad una vera e propria "alleanza".

Alcune caratteristiche distintive del Corporate Brand sono:

- il patto è "impostato" dal senior management sulla base della cultura e della vision dell'impresa;
- l'accordo è "professato" attraverso i molteplici strumenti, mezzi e veicoli della cosiddetta *total corporate communication*;
- l'alleanza viene "vissuta" nel tempo in molti modi;
- dalla molteplicità degli "aderenti all'accordo", nonché dai canali e contesti comunicativi attivati, discende la pluralità di significati potenzialmente generabili. Laddove il patto fosse ben coordinato e funzionasse, il Corporate Brand riuscirebbe a realizzare le sue principali "virtù" (comunicare in modo chiaro e coerente la propria messa intrinseca della marca-impresa, differenziare l'organizzazione rispetto ai concorrenti e sviluppare la fedeltà da parte sia dei clienti che di tutti i pubblici rilevanti).

Affinché l'accordo vada a buon fin, Hatch e Schultz propongono un interessante strumento manageriale, l'analisi dei gap tra tre elementi strategici (la vision, la cultura e l'immagine aziendale):

- il *gap vision-cultura*: il disallineamento tra "retorica e realtà" si determina quando il senior management indirizza l'impresa verso direzioni che i dipendenti non comprendono o non sostengono;
- il *gap immagine-cultura*: il disallineamento tra cultura organizzativa e corporate image genera confusione negli interlocutori esterni dell'impresa, la cui immagine risulta perciò poco credibile;
- il *gap immagine-vision*: il disallineamento tra la visione e le immagini determina l'inefficacia dell'azione strategica.

L'armonizzazione tra visione strategica, cultura organizzativa e immagine d'impresa può realizzarsi con maggiore probabilità in un contesto relazionale interno ed esterno improntato all'ascolto.

### 8.2.1. Tipologia, caratteristiche e opportunità per le imprese

Il Web 2.0 viene in genere utilizzato per significare un insieme di tecnologie, applicazioni e servizi web-based che rendono possibile, in modo semplice e a basso costo, la comunicazione interattiva, la collaborazione, la creazione e la condivisione di contenuti e la formazione di comunità virtuali, sia in ambito inter che intra-aziendale. Esso, quindi, può essere inteso come un nuovo contesto sociale ed economico dai contorni sfumati e sempre mutevoli, dove evolvono strumenti di comunicazione digitale, controllati dall'utente sulle tipiche fasi di ogni processo di comunicazione: produzione, distribuzione e fruizione dei contenuti.

Questi sistemi innovativi, chiamati Social Media, sono in grado di esercitare un impatto significativo sulle attitudini e sui comportamenti dei consumatori; alcune categorie di Social Media:

- *Social Network*: piattaforma di comunicazione in cui prevale l'aspetto relazionale;
- *Blog*: sorta di giornale interattivo personale;
- *Content on-demand*: comprende molteplici forme di contenuti multimediali per i quali è prevista una fruizione on-demand;



- *Content community*: piattaforma basata sui principi di fondo dell'organizzazione partecipata delle informazioni e della condivisione di particolari tipologie di contenuti tra utenti;
- *Mondi virtuali*: ambienti simulati, bi o tridimensionali, dove l'utente può "vivere" virtualmente diversi tipi di esperienze (come ad esempio giocare, acquistare beni o partecipare ad un evento) attraverso un avatar, cioè un'icona grafica che ne rappresenta l'identità virtuale.
- *Forum*: contesti virtuali vocati al libero scambio di idee e informazioni intorno a temi di interesse.

Ai fini del *brand-building*, vi sono almeno tre vie principali per capitalizzare il portato dei Social Media: utilizzare quelli già esistenti per le pubbliche relazioni, ascoltare attraverso di essi la voce degli stakeholder, avviare direttamente piattaforme interattive con il contributo di dipendenti e management.

### 8.2.2. Nuovi orientamenti per la comunicazione del Corporate Brand

I Social Media abilitano principalmente due forme di interazione: interattività di consultazione e quella di dialogo. La prima si ha quanto gli utenti controllano soprattutto le fasi di distribuzione e consumo dei contenuti, che sono prodotti e resi disponibili da un soggetto centrale. Nel secondo caso, invece, l'utente esercita il massimo grado di controllo nella creazione, diffusione e consumo dei contenuti inerenti alla marca.

Altrettanto innovativa risulta essere la connessa tendenza verso una progressiva apertura al contributo dei diversi stakeholder nel processo brand-building, fino a creare una sorta di Corporate Brand "negoziato".

L'obiettivo della *corporate communication* è quello di coinvolgimento dei pubblici rilevanti non solo intorno all'identità dell'impresa (valori, prodotti, servizi, ecc...), ma anche a quella degli stessi pubblici che diventano co-creatori di significati, facendo leva su motivazioni razionali (come il bisogno di conoscenza) ed emozionali (come il bisogno di socializzazione).

Ma ora quali sono gli orientamenti ricorrenti che vanno emergendo nell'utilizzo dei Social Media per comunicare il Corporate Brand e aumentarne la forza?

Innanzitutto i Social Media più utilizzati sono nell'ordine il *Social Network* e la *content community*, in cui sembra che il coinvolgimento della sfera personale degli interlocutori nelle interazioni di marca abbia raggiunto un buon livello di compimento; il valore della partecipazione alla comunicazione online è in prevalenza di tipo relazionale (soprattutto condivisione di informazioni su prodotti e iniziative dell'impresa e creazione collettiva di conoscenza), inoltre la "conversazione" promossa dal Corporate Brand vede sempre la partecipazione dei clienti e prevale

l'interazione di consultazione (per il 37%), tipo di interattività meno intensa rispetto a quella di dialogo (30%) e segnali di progresso verso la comunicazione interattiva (per 33%).

Il fine ultimo è quello di pervenire all'individuazione di gruppi di imprese omogenei rispetto alle scelte di comunicazione con gli stakeholder, volte a sviluppare il valore del Corporate Brand negli ambienti virtuali.

Da qui si sono identificati quattro cluster (gruppi) di imprese:

- *Prudenti* per il 36,7%: il gruppo più numeroso di imprese il cui Corporate Brand raggiunge un valore economico medio, soprattutto di origine statunitense, la cui scelta dei Social Media è rivolta, in ordine dal più usato, ai Social Network, al content on-demand, alla content-community, al corporate blog, sono assenti i forum; per quanto riguarda la propensione all'interazione è molto bassa, infatti il tipo di interattività di queste imprese è esclusivamente di consultazione.
- *Conversatori evoluti* per il 23,3%: composto da imprese quasi esclusivamente statunitensi con valore economico di marca molto elevato e con una leggera prevalenza dell'high tech, propensione all'apertura elevata e le relazioni di marca con gli stakeholder sono altamente interattive.
- *Selettivi emozionali* per il 18,3%: imprese, oltre che statunitensi, anche europee (Francia, Italia e Spagna), con un valore economico di marca di livello medio-basso, si concentrano,

oltre che sul Social Network, sulla content community e a livello di interattività c'è un equilibrato ricorso alla consultazione e al dialogo.

- *Promettenti* per il restante 21,7%: imprese dell'Usa, Germania e Giappone, i cui settori di attività prevalenti sono l'automotive e il consumer electronics; con un valore economico di marca medio-basso, fanno ampio ricorso ai Social Media, quindi il loro orientamento all'apertura è medio-alto e rilevano un equilibrato connubio tra interattività di consultazione e dialogo, ma con meno utilizzo di quest'ultimo rispetto ai *selettivi emozionali*.

In sintesi, le potenziali aree di sviluppo si concentrano in special modo nell'adozione di forme di interattività di dialogo, nell'ampliamento della gamma dei Social Media utilizzati e nel maggior coinvolgimento non solo dei dipendenti, ma anche degli altri stakeholder.

## 9. UNO SGUARDO AL FUTURO

La situazione dell'e-business intelligence è oggi forte e in crescita. La maggior parte delle grandi e medie imprese ha già implementato sistemi di e-business intelligence a livello di dipartimento e di divisione, con lo scopo di "responsabilizzare dal punto di vista informativo" tutti i componenti dell'organizzazione e di razionalizzare i costi amministrativi e di formazione.

La business intelligence aiuta a gestire meglio gli affari d'impresa, ma anche a gestire il personale e eliminare la ridondanza di informazioni archiviate (si tratta di "normalizzare" i dati). In più la business intelligence può contribuire a fare previsioni sulle attività economiche.

Oltre a usare la e-business intelligence tutti i giorni, sempre più cominceremo a usarla ovunque, ad esempio anche col telefono-cellulare.

Le imprese hanno sempre usato la e-business intelligence per formulare report sullo stato di esecuzione di processi business; in futuro vedremo che le organizzazioni cominceranno a trasformare altri processi gestionali sfruttando in modo creativo il potere della e-business intelligence.

Negli anni a venire, le informazioni saranno usate certamente meglio e cambieranno radicalmente l'impresa e la casa. L'informazione, e quindi la conoscenza, diventeranno onnipresenti. Non sarà più un privilegio di pochi, bensì l'aspettativa standard di tutti.

Infine, la conoscenza arriverà nelle case, consentendo così ai consumatori di rendersi conto fino in fondo delle loro interazioni con molte istituzioni diverse.

Bisogna usare la e-business intelligence, quindi sistemi digitali, per trasformare le informazioni in conoscenza e la conoscenza in profitto, per vincere così nel mercato globale.

Questo lavoro è stato redatto con l'obiettivo di comprendere le nuove dinamiche del marketing digitale in relazione a una precedente evoluzione della società.

La Social Network Society è il punto di svolta che permette il passaggio tra tecniche di business tradizionali con strategie informatiche.

È perciò lecito sostenere che alla deriva tecnologia è possibile assimilare un conseguente mutamento della società moderna, arrivata a un punto di non ritorno nel processo evolutivo.

In questa nuova panoramica della collettività, è indubbio che le imprese debbano assecondare i parametri innovativi per emergere nel mercato concorrenziale, sapendo cogliere le novità, traendone i benefici e attenuando gli eventuali rischi che possono intercorrere nelle strategie aziendali.

Per cui è molto importante il ruolo dei Social Media nel settore dell'economia, perché data la relativa giovinezza delle piattaforme digitali, ancora molti utenti non sono in grado di comprendere il forte impatto che questi strumenti hanno nel quotidiano di ciascun individuo.

Lo scetticismo e le mancate competenze in materia rivelano un chiaro sintomo di ancoraggio ai sistemi e alle variabili tradizionali che, a mio avviso, sono ormai anacronistici nel mondo in cui viviamo. Bisogna essere consapevoli del fatto che, alla base dell'utilizzo dei Social Media, non ci sono solo la volontà di fare soldi e il controllo istituzionale delle grandi imprese.

I social concentrano il loro forte impatto sulle persone, che, comprendendo l'importanza della propria soggettività, vogliono rendere partecipi gli altri della propria esperienza. Tutti gli utenti

s'iscrivono alle piattaforme digitali perché, grazie a esse, hanno ottenuto la capacità di comunicare e condividere contenuti, anche creati in prima persona, trascurando le barriere spazio-temporali. Proprio per queste motivazioni, il Social Media Marketing rappresenta l'unico paradigma di promozione e pubblicizzazione di un brand, adattandosi al continuo evolversi delle variabili della società.

Facebook, Twitter, Google+ e tutti gli altri strumenti digitali sono il nuovo modo di percepire la società; non sono solamente dei *social sites* in cui connettersi con il mondo, piuttosto corrispondono a dei luoghi reali in cui ogni individuo proietta la propria vita in formato

A mio avviso i Social Networks si pongono in una dimensione parallela e superiore alla realtà, acquisendo in modo autosufficiente consistenza ontologica.

## CONCLUSIONI

Innanzitutto, si ritiene utile ricordare che i Social Media sono definiti come un gruppo di applicazioni *Internet-based* costruite sulle fondamenta ideologiche e tecnologiche del Web 2.0, che permettono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti.

Essi rappresentano un fenomeno sempre in crescita ed evoluzione, sia per quanto concerne le piattaforme disponibili che per il numero degli utenti che, ogni giorno, le utilizza per diversi obiettivi.

Proprio questo successo tra gli utenti, molto probabilmente dovuto al fatto che i Social Media riescono a soddisfare diverse esigenze, ha fatto sì che anche le imprese usufruissero delle piattaforme online per scopi di business.

Tra le imprese italiane, il social più utilizzato è certamente Facebook, seguito da Youtube, LinkedIn e Twitter, con un notevole aumento della diffusione anche presso le piccole e medie imprese.

I vantaggi derivanti dall'impiego dei Social Media nelle imprese spiccano sicuramente la semplificazione della trasmissione delle informazioni e della conoscenza, il coinvolgimento di tutti gli stakeholders, la creazione di comunità attorno al brand, un raggiungimento capillare e meno dispendioso di un'audience sempre crescente.

Come abbiamo avuto modo di constatare nel corso del lavoro, la letteratura in materia di web marketing è vastissima, specialmente quella che si occupa dei possibili utilizzi dei Social Media nelle imprese: come strumento di comunicazione, come strumento di Marketing, come strumento di coinvolgimento della clientela e di Customer.



L'uso professionale dei Social Media e delle tecnologie sociali è la sfida di oggi. La relativa gioventù di queste piattaforme e del loro impiego all'interno delle aziende porta ad una continua evoluzione della materia.

Per questo motivo si può dedurre che in futuro potranno emergere nuovi sviluppi ed obiettivi per le imprese.

Se vorranno rimanere, ma soprattutto essere protagonisti nel mercato, non potranno esimersi dall'adottare queste nuove tecnologie all'interno della propria strategia aziendale.

Questo lavoro è stato redatto con lo scopo di dare alle imprese (che siano loro al primo approccio con questi nuovi strumenti Social o che siano già consolidate nel loro utilizzo) una panoramica del mondo dei Social Media che può essere utile, perché offre una visione dei punti di forza e di debolezza di questi strumenti; vengono analizzati i benefici e le varie difficoltà che si possono incontrare nel loro utilizzo all'interno delle organizzazioni.

Inoltre, è importante tenere sempre bene in mente quali sono gli obiettivi specifici di ogni singola azienda, per poter creare un framework di misurazione adatto agli obiettivi prefissati.

Imparare ora a leggere ed analizzare tutti i dati provenienti dai Social Media, può risultare un vantaggio competitivo, utile per migliorare il futuro della propria azienda.

È innegabile che il Web 2.0 ha dato e continua a dare una nuova direzione al Web, ma si è già incominciato a parlare di Web 3.0; si crede molto in una terza fase di evoluzione del Web caratterizzata da un approccio semantico dove le macchine non si limiteranno ad archiviare i contenuti ma anche di capirli.

Per cui è anche possibile che, in tempi brevi, emergano nuovi utilizzi dei Social Media, nuovi obiettivi per le imprese mediate queste piattaforme e, di conseguenza, nuove modalità di misurazione delle prestazioni.

Ciò fa emergere la necessità di effettuare un continuo monitoraggio sia per quanto concerne i contributi della letteratura in materia, sia per quanto concerne le pratiche aziendali sulle piattaforme sociali.

La partecipazione dell'utente ha iniziato ad arricchire il Web con i propri contenuti d'informazione. Questo ha dato una nuova linfa vitale al Web che è cresciuto in maniera esponenziale. Questa crescita vertiginosa della informazione presente in rete ha creato alcuni problemi, uno dei più importanti consiste nella difficoltà da parte di un utente di reperire le informazioni precise di cui ha bisogno tra la moltitudine delle informazioni presenti nel Web.

Per gli esseri umani il processo di combinare informazioni, spesso incomplete, provenienti da fonti diverse e memorizzate in formati diversi (pagine web, database, fogli elettronici, ecc.) per ottenere una risposta adeguata alle proprie esigenze è ragionevolmente semplice, anche se talvolta noioso e ripetitivo. Sarebbe perciò desiderabile che le macchine potessero, automaticamente, combinare la conoscenza proveniente dalle diverse fonti e, ancor meglio, da queste derivarne di nuova.

## BIBLIOGRAFIA

A.M. KAPLAN e M. HAENLEIN, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, in *Business Horizons*, 2010.

ACCENTURE and HARVARD BUSINESS REVIEW, *La trasformazione digitale (Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore)*, 2015.

ACCENTURE, *Research shows digital IT transformation boosts CPG profits*, 2016.

ALTIMER, *The state of digital transformation*, 2014.

AUDIWEB, *Sintesi e analisi dei risultati della Ricerca di Base sulla diffusione dell'online in Italia*, 2013.

B. LIAUTAUD e M. HAMMOND, *e-Business Intelligence: trasformare l'informazione in conoscenza e la conoscenza in profitto*, Apogeo, Milano, 2001.

BLUEWORK, *The American express workplace strategy*, 2016.

BOYD, D. M, ELLISON, N. B. (2007). *Social Network sites: Definition, history, and scholarship*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, articolo 11.

C. FREDRICKSEN, *Ecommerce Sales Topped \$1 Trillion for First Time in 2012*, 2013.

CASALEGGIO (associati), *E-commerce in Italia*, 2013.

CAVAZZA, *Social Media Landscape*, 2012.

- D. RIGLER, *I sistemi IT tradizionali ostacolano il progresso delle aziende?*, 2014.
- DELOITTE, *Strategy, not technology, drives digital*, 2015.
- FORRESTER, *Trasformazione digitale nell'era del cliente*, 2015.
- G. BOCCIA ARTIERI, *I media-mondo: forme e linguaggi dell'esperienza contemporanea*, 2004.
- G. BOCCIA ARTIERI, *Stati di connessione: pubblici, cittadini e consumatori nella (social) network society*, 2011.
- G. COSENZA, *Semiotica dei nuovi media*, Editori Laterza, Gorgonzola (MI), 2010.
- G. MOORE, *Living on the Fault Line*.
- G.L. GREGORI e A. PERNA, *BtoB marketing, il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, 2019.
- J. D. BOLTER e R. GRUSIN, *Remediation, Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Guerini e Associati, Milano, 2002.
- J. LOVETT, *Social Media Metrics Secrets*, 2011.
- J. MEISTER, *Flexible Workspaces: Employee perk or business tool to recruit top talent?*, 2013.
- KOTLER, ARMSTRONG, ANCARANI e COSTABILE, *Principi di marketing*, Pearson, 2015.
- L. BRYANT, *The limits of social technology within existing organizational structure and culture*, 2016.
- L. MANOVIC, *Il linguaggio dei nuovi media*, Edizioni Olivares, Milano, 2002.
- M. IEVA e C. ZILIANI, *articolo di Micro e Macro Marketing*, il Mulino, 2015.

M. PORTER, *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard business Review, 2008.

M. SLOAN, *Embracing digital technology*, 2013.

M. VERNUCCIO, *articolo di Micro e Macro Marketing*, il Mulino, 2010.

Mc KINSEY, *How companies become digital leaders*, 2016.

Mc KINSEY, *The digital tipping point: McKinsey global survey results*, 2014. MURDOUGH, *Social Media Measurement: it's not impossible*, 2009.

SCOBLE, *Social Media Starfish*, 2007.

U. ECO, *Lector in fabula*, Bompiani, Milano, 1979.