



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

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**L'APPROCCIO AL DATA DRIVEN MARKETING NEL SETTORE
DEL RETAIL: IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI**

**THE MARKETING DATA DRIVEN IN THE RETAIL SECTOR: THE
MAGAZZINI GABRIELLI CASE**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Luca Marinelli

Tesi di Laurea di:
Alessandra Falò

Anno Accademico 2022 – 2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
Cap. 1 Introduzione alla Data analytics. Dati: funzioni e struttura	
1.1 I Big Data	3
1.1.1 Evoluzione tecnologie	3
1.1.2 Le caratteristiche dei Big Data	3
1.1.3 Costo ottenimento dati	7
1.2 Il “nuovo petrolio”	8
1.2.1 Caso <i>Cambridge analitica</i>	9
1.2.2 GDPR	11
1.2.3 Lotta ottenimento dati	13
1.3 Sviluppo della Business Intelligence	14
1.3.1 Valore della BI per un’azienda	17
1.4 L’avvento dei social	20
1.4.1 Dati e social	23
1.4.2 Insight, copertura, engagement rate e impression	25
Cap. 2 Data Analytics e Digital Marketing Analytics	
2.1 Data Analytics.....	31
2.1.1 Data Analytics: tools, software e tipologie	33

2.1.2 Data mining	35
2.1.3 Intelligenza artificiale.....	37
2.1.4 Machine Learning	39
2.2 Logica data driven.....	40
2.3 Digital Marketing	44
2.3.1 Paid advertising	47
2.3.1.1 Metriche	51
2.3.2 Email automation	53
2.3.3 Social media marketing	57
2.3.4 Search Engine optimization	59
2.3.5 Content marketing	62
2.3.6 Inbound marketing	63
2.3.7 Il Customer Relationship Management (CRM)	66
Cap 3 Aziende e dati	
3.1 Il ruolo del CRM in azienda: limiti e vantaggi.....	74
3.1.1 il CRM come approccio strategico	77
3.1.2 I programmi di loyalty: cenni generali.....	78
3.1.3 i programmi di loyalty nella GDO.....	80
3.2 Come utilizzare i dati	83
3.3 Visualizzazione dei dati a supporto dell'analisi	86

3.4 Come i big data impattano sulle vendite	90
Cap. 4 Caso Aziendale	
4.1 Magazzini Gabrielli: la storia	94
4.2 Magazzini Gabrielli: mission, vision e valori	95
4.3 Introduzione al caso aziendale	97
4.4 Fattori abilitanti	101
4.5 Barriere nell'adozione	103
4.6 Programmi di loyalty	104
4.7 Il caso aziendale: gli strumenti adottati	106
4.8 Il CRM in Gabrielli	110
4.9 I social media, l'app e la pagina web	111
4.10 I vantaggi dell'adozione del data-driven e una visione futura.....	114
4.11 Discussione del caso: un'analisi del rapporto tra passato, presente e futuro.....	117
CONCLUSIONE	121
RIFERIMENTI	123

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni lo sviluppo del digitale ha avuto un importante impatto sui processi aziendali favorendo l'adozione di un orientamento data centric, ponendo i dati al pari di asset che creano valore per il cliente.

Il presente elaborato tratta i temi del Digital Marketing e della Data Analytics. In particolare, va ad analizzare come l'adozione di una logica data driven impatta sulla gestione strategica di un'impresa. La rilevanza strategica che i dati hanno assunto nel tempo li ha resi ancora più preziosi come risorsa per le aziende.

Nel corso dei capitoli saranno presentati i vari strumenti e le metodologie che permettono l'adozione di queste logiche fino ad arrivare alla presentazione di un caso aziendale, che consentirà di individuare come questi effettivamente vengono applicati e quali differenze sono intercorse rispetto al passato, dal punto di vista gestionale, della performance e delle risorse umane. Saranno presi in considerazione anche i limiti e le problematiche connesse ai Big Data, lasciando anche uno spazio all'intelligenza artificiale e al machine learning.

La finalità dell'elaborato è dimostrare, come l'adozione degli strumenti di data analytics permette di effettuare un'analisi predittiva e di conseguenza avere un

quadro generale sulle strategie e sulle politiche di marketing adottate dalle imprese.

La struttura dell'elaborato è organizzata in modo tale da presentare nei primi due capitoli gli argomenti secondo una logica descrittivo-teorica, nel terzo vi è una parziale descrizione di ciò che avviene all'interno delle aziende e di come queste si interfacciano con i dati e i clienti, quindi come sfruttano le informazioni derivate dalla Data Analytics, mentre nell'ultimo si passa ad una logica applicativa, ovvero ad analizzare come gli strumenti sopra presentati diventano risorse per le imprese, come vengono adoperati e quali di essi sono più importanti, in relazione al caso aziendale Magazzini Gabrielli SPA.

Nell'elaborato sarà preso in esame anche il settore del retail, di cui Gabrielli fa parte.

CAPITOLO 1. INTRODUZIONE ALLA DATA ANALYTICS.

DATI: FUNZIONI E STRUTTURA

1.1 I BIG DATA

1.1.1 EVOLUZIONI TECNOLOGICHE E INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, con lo sviluppo delle tecnologie digitali, vi è stato l'avvento dei Big Data. Tale nozione si basa sul fatto che ogni consumatore genera un'enorme mole di dati, i quali, attraverso algoritmi e strumenti, vengono elaborati, consentendo così di estrapolare informazioni, talvolta anche diversissime tra loro, considerate preziose per i business.

La rivoluzione risiede nell'interpretazione, nell'analisi e nell'utilizzo dei dati in maniera efficiente ed efficace in modo da gestire e anticipare nuove opportunità di business attraverso algoritmi che sono capaci di trattare tante variabili in poco tempo e con poche risorse computazionali.

Quando si parla di dati è necessario effettuare una distinzione tra dati storici e dati in tempo reale, che a loro volta possono essere distinti in: dati grezzi, dati puliti e dati a valore aggiunto.

1.1.2 LE CARATTERISTICHE DEI BIG DATA

La definizione teorica di big data ruota attorno alle sue caratteristiche.

Inizialmente una prima definizione è stata data nel 2001 da Doug Laney, attraverso il modello delle 3V; secondo il quale era necessario soddisfare tre caratteristiche: volume, velocità e varietà. Alle quali si aggiunsero ulteriori 2V, veridicità e valore. Diventando così il modello delle 5V.

Si tratta quindi di un'enorme mole di dati (volume), calcolata in zettabyte, pari a 1 trilardo di byte, i quali vengono generati ininterrottamente e rapidamente (velocità) in modo da poter fornire le basi per effettuare analisi e prendere decisioni in maniera più rapida possibile, di natura eterogenea sia per fonte che per formato (varietà).

La veridicità si basa sull'affidabilità e sulla qualità dei dati mentre il valore rappresenta la loro capacità di essere una vera e propria "fonte di valore" per i business.

Nel grafico riportato di seguito sarà possibile osservare la crescita dei dati negli anni e vedere un prospetto del volume di quella che sarà la mole di dati in futuro.

Tale studio, effettuato da Petroc Taylor, andrà ad evidenziare che la cifra è aumentata di circa 60 volte rispetto ai soli 2 zettabyte del 2010 e che i 120 zettabyte generati nell'anno attuale andranno ad aumentare, secondo le stime, entro il 2025, raggiungendo i 181 zettabyte.

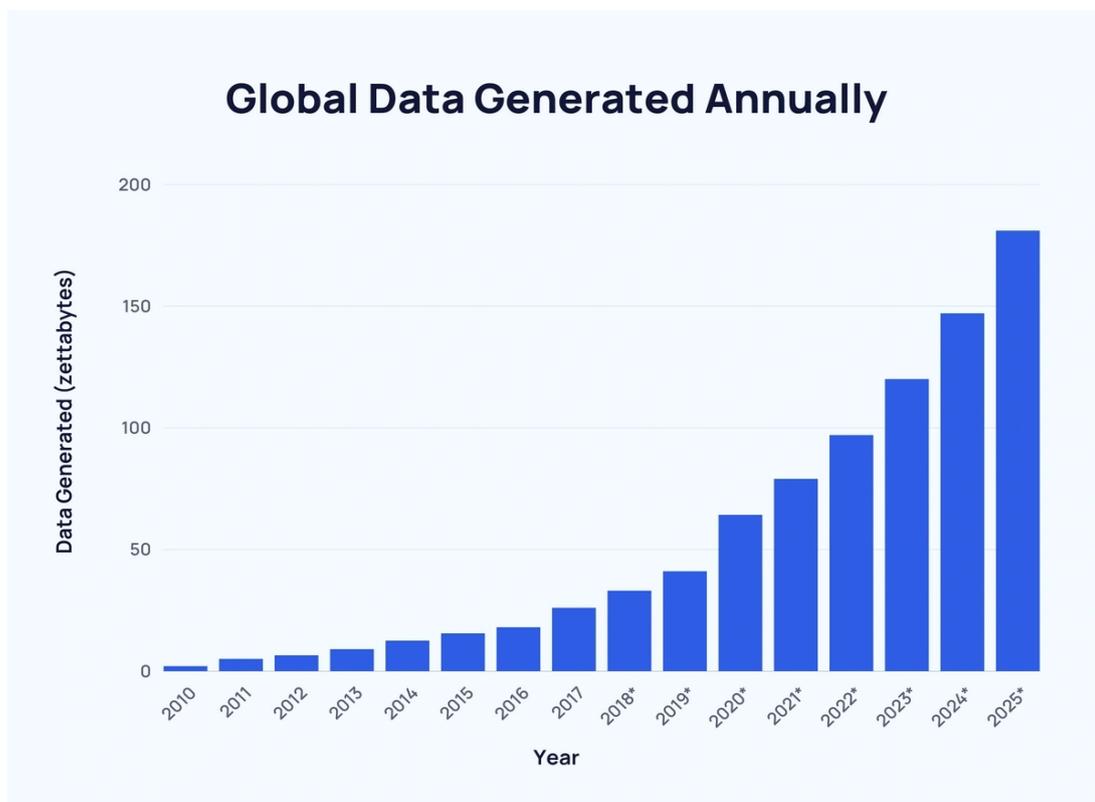


FIGURA 1: “Global Data Generated Annually” fonte Statista.com

Studi successivi hanno evidenziato la possibilità di aggiungere altre due caratteristiche a questo modello delle 5V (R. Patgiri e A.Ahmed, 2016) arrivando così a 7V. La prima, ovvero la variabilità, è connessa all’instabilità dei flussi e alle differenti interpretazioni che è possibile dare in quanto sono dati ottenuti in diversi contesti mentre la seconda, ovvero la visualizzazione, è legata alla semplicità di lettura e di utilizzo di grafici per visualizzare grandi quantità di dati.

I big data possono essere visti come una fonte di creazione di valore per l'impresa in quanto permettono di analizzare le tendenze di mercato e reperire informazioni su clienti e sull'andamento dei processi interni. Si tratta però di dati che da soli non forniscono informazioni complete, ma che per poterlo fare necessitano di un'interpretazione. Nasce così il concetto di data analytics.

Nonostante le numerose obiezioni (alterazione dei logaritmi, costo, invasione della privacy, competenze e formazione del personale) che il loro utilizzo ha comportato negli anni, è possibile riscontrare numerosi vantaggi come accedere ai dati provenienti da qualsiasi fonte, analizzarli e trovare risposte che consentano di ridurre i costi, accorciare le tempistiche, sviluppare nuovi prodotti e prendere decisioni più mirate.

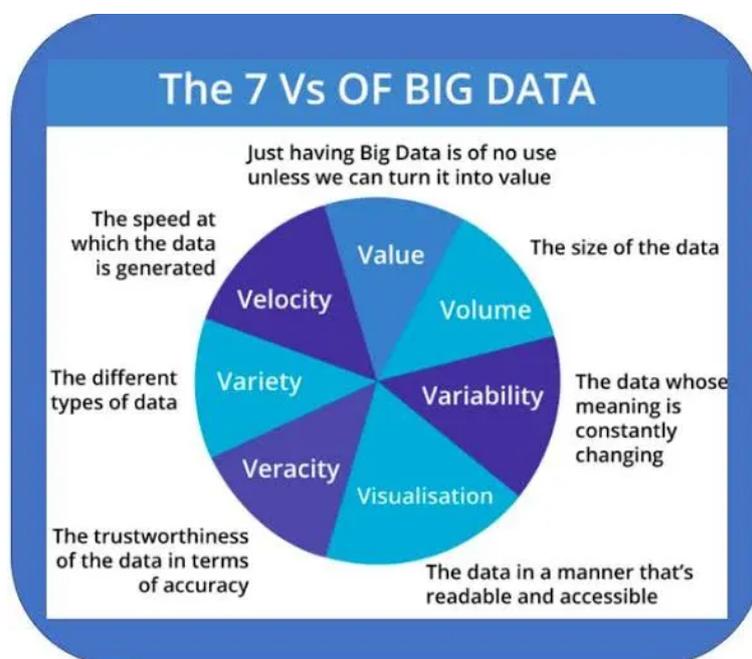


FIGURA 2: “le 7 v dei Big Data,

fonte: <https://bigdatapath.wordpress.com/2019/11/13/understanding-the-7-vs-of-big-data>”

1.1.3 COSTO OTTENIMENTO DATI

Da quanto emerge nel capitolo precedente è possibile evincere che il dato assume sempre più un ruolo rilevante all'interno dell'azienda al pari di qualsiasi altro asset aziendale, in quanto, come riportato da un articolo del Sole 24 ore “il fatto che le aziende diventino sempre più data driven è una necessità impellente: i dati e una loro corretta analisi e interpretazione possono favorire cambiamenti importanti in termini di prodotti e servizi, possono consentire alle aziende di sfruttare nuove opportunità di business e, soprattutto, permettono di avere un approccio del tutto nuovo nei confronti dei clienti, fornendo loro servizi o prodotti personalizzati” (C. Sironi, 2018).

In quanto tali questi rappresentano un costo per l'azienda, non soltanto per il loro reperimento, per cui è necessario dotarsi di appositi sistemi e di personale qualificato, ma anche per la loro protezione, il loro mantenimento e l'estrapolazione di informazioni.

Tralasciando il costo delle figure all'interno dell'azienda necessarie per adottare un approccio di questo tipo (informatici, data scientist, data Analyst e digital

marketer), assume una grande rilevanza l'importo sostenuto per la protezione di questi dati e il loro ottenimento. Gli strumenti, le piattaforme, gli algoritmi, i database, rappresentano un enorme costo per l'azienda, che talvolta si trova costretta a far ricorso a piattaforme esterne, specialmente nelle fasi iniziali, per poi, in futuro, riportare il loro sviluppo all'interno (soltanto dopo aver avuto un riscontro positivo). Altri costi sono connessi alla possibilità di fughe di dati e attacchi hacker, i quali non prevedono spesso una sola uscita di denaro ma anche un rallentamento della produzione e un eventuale intervento dovuto al rischio di fuoriuscita di informazioni e di dati sensibili preziosi per l'azienda.

1.2 IL “NUOVO PETROLIO”

“I dati sono il nuovo petrolio” è uno slogan coniato da Clive Humby, matematico inglese, che si era collegato al fatto che tra il XIX e il XX secolo il petrolio aveva permesso lo sviluppo socio-economico mondiale. Secondo Humby tale sviluppo nel XXI secolo è rappresentato dai dati.

Le imprese, con la crescente digitalizzazione, possono avere accesso a diverse quantità e tipologie di dati, siano essi dati relativi a clienti, risorse umane, di produzione e logistica, di marketing o dati economici, che permettono di comprendere meglio il cliente e il mercato di riferimento. Motivazione per cui rappresentano il “nuovo petrolio”

1.2.1 CASO “CAMBRIDGE ANALYTICA”

Cambridge Analytica era una compagnia leader di comunicazione che si occupava di analisi dati e creazione di algoritmi. Lo scandalo che la riguardò fece scalpore in tutto il mondo in quanto questa società nel 2018 fu ritenuta responsabile del “furto” (inteso come mancato consenso) dei dati di milioni di utenti di Facebook per il soddisfacimento di loro scopi aziendali. Ne sono stati esempio la vittoria del referendum sulla Brexit nel Regno Unito, la vittoria del partito repubblicano di Donald Trump alle elezioni americane, la campagna elettorale di Ted Cruz e le elezioni in Messico.

Il tutto iniziò quando nel 2016 Cambridge Analytica si trovò a partecipare e ad essere la mente del progetto Alamo, che riguardava la campagna elettorale di Donald Trump. Avendo avuto un riscontro positivo, in quanto i repubblicani quell'anno vinsero le elezioni negli Stati Uniti, l'azienda fu definita una vera e propria macchina propagandistica a tutti gli effetti e in molti si accorsero che effettivamente i dati, e in particolar modo i social, potevano rappresentare una vera e propria arma.

Cambridge Analytica infatti riuscì ad entrare in possesso di circa 5000 dati per ogni utente, non focalizzandosi solo su quelle informazioni generiche ma cercando di individuare la personalità degli individui attraverso qualsiasi

operazione effettuata dagli utenti: like, commenti, post e talvolta anche messaggi privati, senza che questi ultimi ne fossero a conoscenza.

Facebook ha rappresentato la piattaforma ideale per questo tipo di esperimenti sociali, difatti era quella verso la quale venivano investite più risorse, in quanto permetteva di avere un miglior tasso di engagement. Nonostante ciò le risorse erano concentrate su quegli utenti che erano considerati “influenzabili”.

Il social media sopra nominato ha rivelato soltanto dopo anni che stava già raccogliendo informazioni a discapito dei propri utenti.

Questo esperimento, definito dai più immorale, ha permesso all’inizio di analizzare e poi di manipolare la psiche degli elettori, modificando il pensiero individuale all’interno della campagna elettorale sfruttando quei dati per cui non si aveva legittimo consenso.

Le vicende hanno portato ad una serie di procedimenti legali, alla caduta dell’azienda Cambridge Analytica, sciolta nel maggio del 2018, alla caduta in borsa di Facebook e al risarcimento da parte di quest’ultima, che nel mentre diventata Meta, di 725 milioni di dollari (accettati dalla compagnia come patteggiamento) secondo quanto disposto dalla class action avviata dagli Stati Uniti, per aver concesso a terzi l’utilizzo di dati senza il consenso degli utenti. (Fontanarosa A., 2022)

I dati, negli ultimi anni, hanno superato il prezzo del petrolio ed è questo che conferisce valore a quelle grandi aziende come Google, Amazon e Facebook, le quali posseggono un enorme mole di informazioni in tutto il mondo.

È necessario quindi intervenire per tutelare gli individui con norme apposite e sensibilizzarli all'utilizzo e alla diffusione dei dati, di modo che vicende come questa siano sempre meno comuni.

1.2.2 GDPR

I consumatori sono sempre più sensibili, specialmente dopo quanto successo in casi come quello di Cambridge analitica, alla tutela dei dati personali. In materia di protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento e alla libera circolazione dei dati personali interviene il Regolamento UE n.679/2016 del 27 aprile 2016 o GDPR (General Data Protection Regulation) (Garante della privacy).. Tale regolamento disciplina i comportamenti che le imprese devono avere per tutelare i diritti delle persone e permette all'individuo di prendere conoscenza di:

- come vengono utilizzati i propri dati, inserendo dunque il concetto di portabilità di dati, in quanto l'individuo ha la facoltà di trasferire i propri

dati da un titolare ad un altro (anche qualora il destinatario sia chi un competitor del precedente).

- diritto di venire a conoscenza della violazione degli stessi.
- cancellazione qualora il soggetto lo ritenga opportuno.

D'altro canto per rendere possibile ciò l'azienda dovrà sensibilizzarsi alla protezione dei dati rispettando una serie di regole, come (eur-lex.europa.com, 2022)

- la tenuta dei registri
- ricorrere a cifratura e alla pseudonimizzazione al fine di limitare l'invasività del trattamento.
- il riconoscimento di uno sportello unico, ovvero di una sola autorità di controllo
- il rispetto di un unico complesso di norme all'interno dell'Unione Europea
- l'adeguamento per le aziende extra UE alle normative Europee in merito al trattamento dati
- valutazione sull'impatto qualora possa rappresentare un rischio per i diritti e la libertà delle persone.
- l'inserimento della figura di un DPO (Data Protection Officer), il quale va a controllare che vengano osservate e applicate le disposizioni relative alla privacy

- l'obbligo a pagare delle sanzioni, fino a 20 milioni di euro, in caso di mancata osservanza di quanto disposto dal Regolamento

Tale GDPR è divenuto pienamente esecutivo all'interno di tutti gli stati membri dal 25 maggio 2018 ed è aggiornato alle rettifiche pubblicate sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea.

Nell'arco degli anni sono stati effettuati altri accordi, volti a tutelare la privacy dell'individuo.

È possibile nominare il “*Private Shield*”, stipulato tra Commissione Europea e Federal Trade Commission, adottato in seguito alla decadenza del precedente accordo “Safe Harbor”. In particolare questo concerne il trattamento dei dati personali da parte delle imprese che hanno sede legale negli Stati Uniti. Tale accordo fu però invalidato. La decisione fu presa in quanto il trasferimento dei dati dei cittadini europei violava quanto previsto dal GDPR, dato che le leggi di sorveglianza degli Stati Uniti richiedevano ai provider statunitensi di conferire loro i dati raccolti in base ad una semplice richiesta posta dalle autorità americane.

(A.A. D'Alessio)

Nasce dunque il bisogno di un nuovo accordo, una sorta di “*Private Shield 2.0*”, partirono dunque i negoziati per arrivare ad un accordo e fu diffuso dalla Casa Bianca un ordine esecutivo più in linea con i principi propri del GDPR.

1.2.3 LOTTA OTTENIMENTO DATI

Le informazioni sono sempre più nelle mani di pochi, i cosiddetti Big, come Google, Apple, Amazon e Facebook, si parla infatti di monopoli di dati, che talvolta impediscono l'innovazione in quanto non sono distribuiti in maniera omogenea.

Il valore di queste aziende, come detto in precedenza si fonda proprio sul possesso di dati, che rappresentano un vero e proprio patrimonio per l'azienda stessa. Motivo per cui tra queste imprese vi sono delle "battaglie" per il loro ottenimento, per cui chi ha più informazioni ha la possibilità di controllare il mercato e plasmare le menti (come ha dimostrato il caso Cambridge Analytica). Tali aziende fanno di tutto per ottenere maggiori informazioni possibili. Ad esempio: Amazon, sfrutta la presenza su più segmenti per cogliere informazioni da diverse tipologie di utenti, di diverso sesso, età e bisogni; Facebook e Google si impegnano nel non far trapelare il patrimonio in loro possesso rendendo sempre più complesso l'accesso ai loro dati grezzi; Bloomberg addebita un premio a coloro che accedono ai loro dati. Ad opporsi alla visione di queste aziende c'è Twitter, questo ha sviluppato un programma che prende il nome "Twitter Data grants" attraverso cui i ricercatori possono avere accesso a dati storici e ai tweet.

1.3 SVILUPPO DELLA BUSINESS INTELLIGENCE

Il termine Business Intelligence, o anche detta BI, nasce nel 1958 ad opera di Hans Peter Luhn, che all'epoca lavorava per IBM. In passato i mezzi non erano quelli odierni, ma vi era già l'idea che dai dati, correttamente analizzati, si potessero sviluppare informazioni utili ai business, con l'obiettivo quindi di trasformarli da un qualcosa di apparentemente piatto e finito ad un valore aggiunto.

La nozione di Business Intelligence è piuttosto vaga, sono state date differenti definizioni. Per Saggion nel 2007 indica i processi e gli strumenti utilizzati per la raccolta, l'aggregazione e l'analisi delle informazioni utili al processo decisionale (Saggion,2007). Per Herschel and Jones nel 2005 indica una serie di tecnologie che consentono l'acquisizione e l'analisi dei dati per migliorare il processo decisionale e i flussi di lavoro aziendali (Hersel R., Jones N., 2015). Per Moss e Atre nel 2003 è un'architettura e una raccolta di operazioni e un database che forniscono alla comunità imprenditoriale un facile accesso ai dati aziendali (Moss T. e Atre S., 2003). IBM la indentifica come un "software che ingerisce i dati aziendali e li presenta in visualizzazioni user-friendly come report, dashboard, grafici e grafici. Gli strumenti di BI consentono agli utenti aziendali di accedere a diversi tipi di dati: storici e attuali, di terze parti e interni, nonché a dati semi-strutturati e dati non strutturati come i social media. Gli utenti possono analizzare

queste informazioni per ottenere informazioni sulle prestazioni dell'azienda”
(Ibm.com).

La BI rappresenta ad oggi una delle tecnologie essenziali per i business moderni rappresentando una modalità di lettura dei dati per l’ottenimento di informazioni destinate all’identificazione dei problemi, l’analisi dei trend di mercato, prendere decisioni aziendali e scoprire nuove opportunità di business.

Il funzionamento delle piattaforme di BI si basano tradizionalmente sui data warehouse per le loro informazioni di base. Un data warehouse aggrega i dati provenienti da differenti origini in un sistema aziendale centrale per supportare l’analisi e il reporting aziendale. Andando poi a tradurli come report, grafici e mappe.

Le piattaforme di business intelligence più diffuse secondo uno studio effettuato da Gartner, società appartenente al settore tecnologico, sono: Tableau (piattaforma di BI utilizzata anche da Magazzini Gabrielli, caso studio consultabile nel Capitolo 4), Microsoft Power BI, Qlik, SAP business objects, Microstrategy, Looker, SQL, Oracle, IBM e Amazon QuickSight. Questi software rientrano o nei programmi gratuiti e open source, o in software entry-level di Self-BI, o programmi completi che comprendono a loro interno un data warehouse o software ETL (Castigli M.,2022), ovvero software di estrazione/trasformazione/caricamento che si caratterizza per la raccolta di dati da un determinato numero di sorgenti e della loro successiva organizzazione e

centralizzazione in unico deposito, in modo tale da poter utilizzare e avere a disposizione quei dati che sono inaccessibili estraendoli da più sorgenti e trasformandoli per finalità aziendali.

La BI può coinvolgere o meglio può avere applicazione in più aree presenti all'interno dell'azienda, come: nel finance, nel marketing, nel sales in ambito di assistenza clienti e nella gestione aziendale.

1.3.1 VALORE DEL BI PER UN'AZIENDA

La business intelligence consente alle aziende di poter: prendere decisioni, identificare modi per aumentare i profitti, analizzare il comportamento dei clienti, confrontare i dati con i concorrenti, monitorare le prestazioni, migliorare le operazioni, prevedere i trend di mercato e scoprire eventuali problemi.

Le odierne piattaforme sopra elencate, consentono di rifocalizzare l'attenzione sui processi decisionali e intraprendere quelle azioni necessarie per fornire valore all'azienda, si può quindi concludere dicendo che per quanto appena detto, la Business Intelligence conferisce valore all'impresa, rendendo le informazioni accessibili non soltanto agli analisti, ma a tutti coloro che vi lavorano grazie alla loro facile lettura.

Al suo interno questa comprende processi e attività di (www.tableau.com):

- Data mining: processo realizzato con l'ausilio di computer per elaborare ed esplorare grandi insiemi di dati.
- Elaborazione di report: condivisione e stesura di quanto è emerso dall'analisi dei dati
- Analisi descrittive: studio dei dati per prevedere i risultati futuri
- Analisi statistiche: esplorazione dei dati utilizzando statistiche
- Data visualization: processo di traduzione dei dati in grafici e altri elementi visivi, l'elaborazione visiva risulta più "semplice" per il cervello umano, proprio per questo rappresenta un modo efficiente per comunicare in maniera facile e veloce con tutti, in maniera universale.
- Analisi visiva: esplorazione dei dati attraverso rappresentazioni visive
- Preparazione dei dati: selezione dei dati da utilizzare
- Esecuzione della query: interrogazione di dataset con specifiche domande per estrapolarne risposte
- Metriche e benchmarking delle prestazioni: permette di confrontare non soltanto i dati tra prestazione attuali e passate, ma di monitorare la differenza tra le prestazioni ottenute e gli obiettivi



FIGURA 3: “I compiti della BI, fonte: www.bigdata4innovation.it”

Quando si parla di BI non può non essere annoverata la figura del business intelligence analyst, il quale è responsabile di elaborare i dati provenienti dai vari reparti aziendali e trasformarli in informazioni attraverso una comunicazione puntuale ed efficace, in particolare, revisiona i dati per fornire ai manager o ai dipendenti report attraverso i quali poter prendere decisioni.

Da ciò emerge che la scelta dell'adozione della Business Intelligence diventa sempre più necessaria in quanto le imprese devono essere in grado di cogliere e rispondere ai continui mutamenti del mercato, specialmente con il miglioramento

e lo sviluppo delle tecnologie, l'aumento dei tool e delle piattaforme disponibili risulta sempre più comune, e necessario, ricorrere all'adozione di questo approccio. Di fatti con il più recente sviluppo dell'intelligenza artificiale sarà possibile espandere ancor più la strategia di business intelligence con quelle informazioni che le imprese riusciranno ad acquisire tramite l'AI.

1.4 L'AVVENTO DEI SOCIAL

“I social media hanno indiscutibilmente alterato la natura della comunicazione pubblica e privata” (J. Van Dijck, 2013, p.166)

Da questa affermazione è possibile evincere l'evoluzione portata dai social, che non è banalmente comunicativa, quanto piuttosto ha rivoluzionato diversi aspetti del mondo odierno, come il modo di fare impresa, i comportamenti degli individui, la capacità di analizzarli, la possibilità di fare una personalizzazione sulla pubblicità e tanti altri aspetti che saranno in seguito analizzati.

Il primo social network per eccellenza è stato *sixdegrees*, nato nel 1997 da Andrew Weinreich, fu costretto però a chiudere nel 2000 nonostante avesse molti iscritti per l'epoca per via del fatto che internet ancora non era di facile accesso a tutti e quindi la piattaforma non cresceva rispetto a quanto avrebbe dovuto.

A seguire tra i più conosciuti vi sono stati Friendster e LinkedIn nel 2002, MySpace nel 2003, Facebook nel 2004, YouTube nel 2005, Twitter nel 2006,

WhatsApp nel 2009, Instagram e Pinterest nel 2010, Tiktok nel 2016, fino ad arrivare alle più recenti piattaforme ovvero Discord, Twitch e Clubhouse. Queste piattaforme hanno subito negli anni numerose modifiche, adattandosi ai bisogni delle nuove generazioni e allo sviluppo delle nuove tecnologie. Dall'analisi dei dati provenienti da queste piattaforme è possibile notare che all'interno di ognuno di esse troveremo solo alcune fasce d'età con determinati bisogni (ad esempio è più comune trovare un millennial su Facebook piuttosto che su Tiktok) e il loro utilizzo sarà condizionato dalle tendenze. Successivamente si troverà un grafico che riporta quali sono le piattaforme odierne più utilizzate secondo l'indagine condotta da *We are social* aggiornata a gennaio 2023.

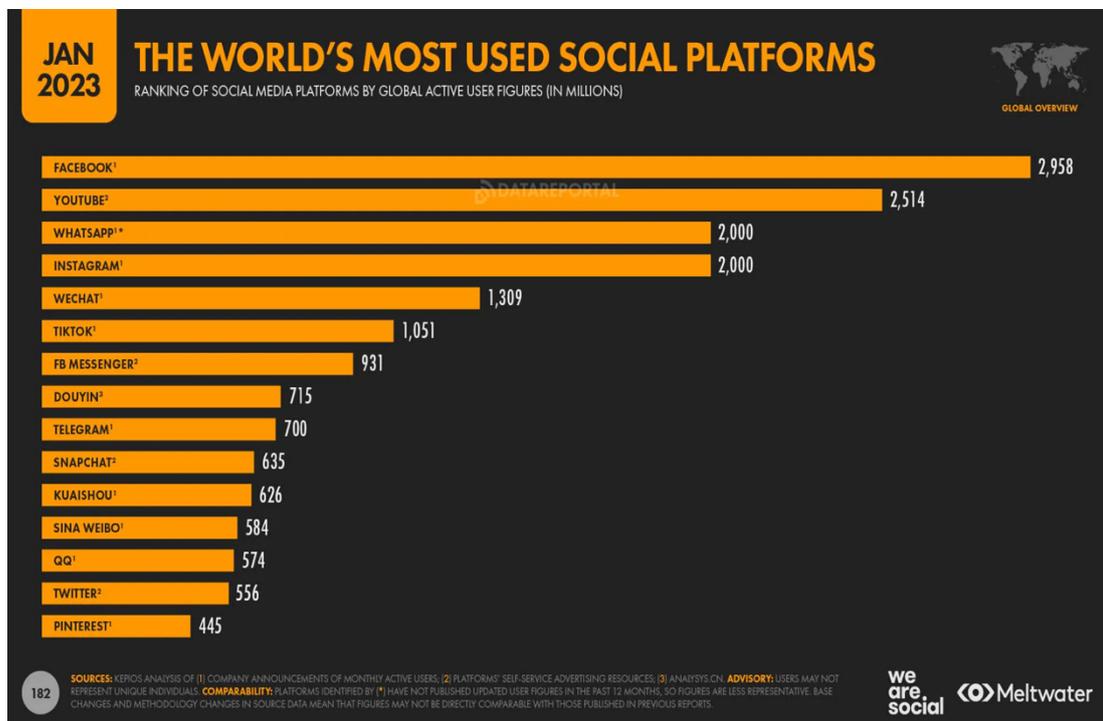


FIGURA 4: " The world's most used social Platform, fonte: We are social"

Negli anni l'utilizzo dei social media diventa sempre più diffuso, come emerge da un articolo di Fabio Casciabanca per ninjamarketing sono 4,76 miliardi gli utenti dei social media in tutto il mondo, quindi, il 60% della popolazione mondiale a fronte dei 5,16 miliardi di individui che hanno accesso ad internet, ovvero il 64,4% della popolazione. Sempre nello stesso articolo sono riportati i dati italiani, dai quali emerge che 43,9 milioni di persone utilizzano social, ovvero il 74,5% degli italiani, a fronte dei 50,78 milioni che hanno accesso ad internet.

Nell'immagine sottostante si potranno trovare tutti i dati per comprendere meglio il fenomeno. Tale analisi è aggiornata a gennaio 2023. (Casciabanca F.,2023)

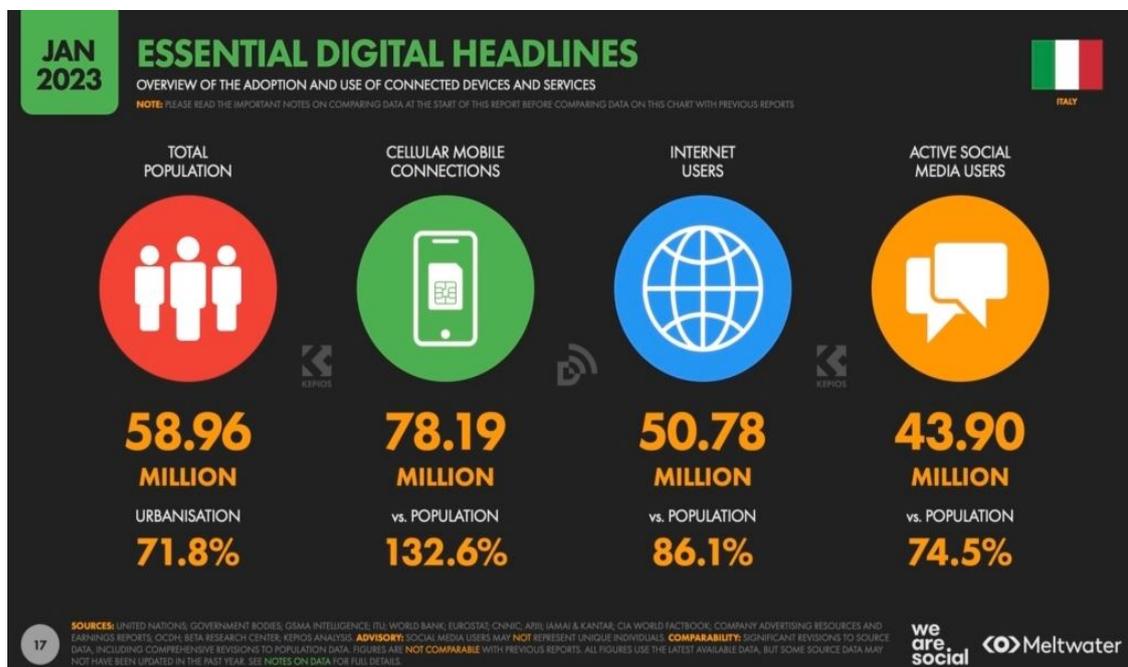


FIGURA 5: Essential digital headlines, Fonte: We are social”

1.4.1 DATI E SOCIAL

Considerando quanto appena affermato, la grande percentuale di individui, sempre più in crescita all'interno di queste piattaforme hanno generato un enorme mole di dati, quindi la loro raccolta diventa importante per quelle aziende che si posizionano online.

I contenuti dei social media, come tweet, commenti, post e recensioni, hanno contribuito ampiamente alla creazione di big data. Per l'analisi di questi venivano utilizzate tecniche di data mining e nel tempo sono stati sviluppati diversi

algoritmi basati sull'intelligenza artificiale e sull'apprendimento automatico (N. A. Ghani et al.,2019)

I dati quindi venivano poi trasformati in insight, assumendo così un ruolo sostanziale nel digital marketing. Si arriva quindi al concetto di social media analytics.

Secondo quanto riportato nell'articolo "Social Media analytics: a survey of techniques, tools and platforms" "i primi imprenditori dell'analisi dei social media erano, in genere, aziende che attuavano vendita al dettaglio o che operavano nella finanza. Le aziende di vendita al dettaglio utilizzano i social media per sfruttare la consapevolezza del loro marchio, il miglioramento del prodotto/servizio clienti, le strategie pubblicitarie/di marketing, l'analisi della struttura della rete, la propagazione delle notizie e persino il rilevamento di frodi. Mentre quelle che operavano nella finanza, utilizzavano i social media per misurare il "sentimento" del mercato e per il trading". (B. Batrinca e P. C. Treleaven, 2014, p 91).

All'interno di questo tema si parla sempre più di ROI (Return on Investment) con la pretesa di voler trasformare quello che è un semplice follower, fan o liker in un cliente. Ciò può essere effettuato soltanto se a partire dall'analisi dei dati delle piattaforme l'azienda decide di attuare una strategia in base al "ritorno" che essa si aspetta. (Cosenza V.,2014)

1.4.1 INSIGHT, COPERTURA E ENGAGEMENT, ENGAGEMENT RATE E IMPRESSION.

Come detto in precedenza l'enorme mole di dati scaturita dai social può trasformarsi in insight, ovvero in metriche utilizzabili dall'impresa per la misurazione delle loro attività.

Ogni piattaforma va ad elaborare i propri insight, all'interno di ciascuna sarà possibile trovare una sezione dedicata alle statistiche di ciascun account aziendale, come "Instagram insight", "Facebook insight", "Twitter Analytics", "Google Analytics", che avrà per oggetto la misurazione della performance dei profili social aziendali e dei contenuti in essi pubblicati (Gregori G., Pascucci F.,2019)

Le principali metriche da tenere in considerazione sono:

- Copertura o reach: riguarda il numero di utenti raggiunti attraverso l'attività social dell'impresa. Di solito va a definire l'ampiezza del proprio pubblico però è una metrica che può essere utilizzata anche sul singolo contenuto, quali possono essere un post o una foto (non a pagamento) che possono essere visualizzati non soltanto sulla pagina di riferimento ma anche tramite utenti che non sono necessariamente legati all'account. Le piattaforme social hanno offerto la possibilità di poter pubblicare un contenuto a pagamento, consentendo così all'account aziendale di avere una copertura maggiore.

- Engagement: il numero delle azioni compiute dagli utenti in base all'attività social dell'impresa, indica quindi quanto e come gli utenti interagiscono con l'azienda. Quindi nella pratica può essere sintetizzato come la somma dei like, commenti e condivisioni che un post ha ottenuto.
- Engagement rate: esprime il rapporto tra il numero di interazioni ottenute da un contenuto e il numero degli utenti raggiunti da quel contenuto. Come il precedente, anch'esso può essere calcolato sull'intera pagina, con una formula che prevede il rapporto tra la somma degli engagement diviso il totale dei contenuti e il numero dei fan o follower.
- Impression: esprime il numero di volte in cui un contenuto è stato visualizzato su un determinato schermo.
- Frequenza: il numero di volte in cui un'inserzione è stata visualizzata da un account.
- Menzioni: l'utilizzo di piattaforme social permette di monitorare il numero e l'oggetto delle menzioni che una determinata pagina può aver avuto. Molte delle piattaforme social, attualmente mettono a disposizione questo strumento. La possibilità dunque di monitorarle in maniera continuativa concede di delineare la presenza o meno di un trend. (Gregori G., Pascucci F, 2019).

Gli insight e le metriche in essi presenti sono differenti a seconda della piattaforma. I dati riportati nelle pagine successive sono relativi a Instagram

Insight e presentano infatti delle necessità differenti rispetto a quelli di un social come LinkedIn (figura 6) che andrà a focalizzarsi su visitatori, comparse nelle ricerche e followers. In particolare ci fornisce informazioni circa la posizione lavorativa, il livello di anzianità, le dimensioni dell'azienda in cui gli individui lavorano mentre nel caso di Instagram sono presenti dati riguardanti la posizione geografica dei followers, la performance ottenuta tramite i contenuti e l'attività sul profilo.



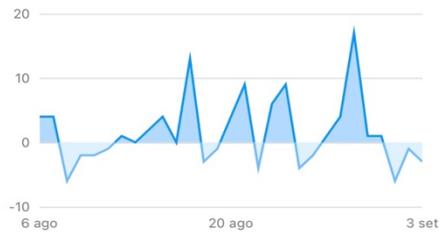
FIGURA 6: “esempio di analisi disponibile su LinkedIn, fonte: elaborazione propria”

2.014
Follower

+2,2% rispetto a: 5 ago

Crescita

- Totale 45
- Follower 116
- Persone che non seguono più la Pagina 71



Luoghi più popolari
dei tuoi follower

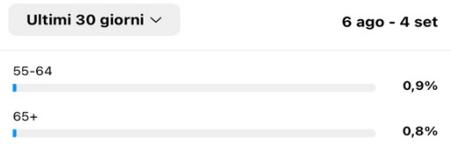
Città Paesi

Nereto	5%
Ascoli Piceno	4,5%
Sant'Egidio alla Vibrata	3,9%
Roma	3,6%
San Benedetto del Tronto	3,6%

Fascia d'età
dei tuoi follower

Tutti Uomini Donne

13-17	1%
18-24	21,5%
25-34	62,8%
35-44	9,2%



Genere

dei tuoi follower



Periodi di maggiore attività



< Copertura

Ultimi 30 giorni ▾ 6 ago - 4 set

1.744
Account raggiunti

Scopri come le persone hanno visualizzato i tuoi contenuti durante 30 giorni rispetto al ciclo precedente.



Impression 32.970
+64,4%

Contenuti più popolari

In base alla copertura >

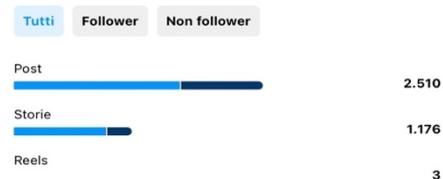


FIGURE 7,8,9,10: “esempi di analisi proposta da Instagram Insight per un profilo aziendale, fonte: elaborazione propria”

Quando si parla di metriche è necessario distinguerle in: metriche di esposizione, metriche di interazione e metriche di conversione. Questa distinzione verrà approfondita nel Capitolo 2, che tratterà di “Paid Advertising”.

CAPITOLO 2. DATA ANALYTICS E DIGITAL MARKETING ANALYTICS

2.1 DATA ANALYTICS

“Per data analytics si intende la raccolta, la trasformazione e l’organizzazione dei dati al fine di trarre conclusioni, fare previsioni e guidare un processo decisionale informato” (Coursea.org). Tale articolo fornisce anche una riflessione sulla differenza tra i termini Data Analysis e Data analytics, dal momento che il primo è solo una parte del secondo, in quanto oltre all’analisi effettiva è necessario considerare anche la costruzione di un sistema di dati e l’utilizzo della scienza dei dati per poter definire teorie su di essi.

L’analisi dei big data consente di ricavare, da set di dati, informazioni riguardo le tendenze e il mercato con l’ausilio di una vasta gamma di tecniche di analisi, ricorrendo alla matematica, l’informatica e la statistica.

Un’efficiente strategia di analisi dati consentirebbe il raggiungimento dei seguenti vantaggi:

- Ottenere efficienza operativa: processi aziendali più trasparenti. Ad esempio maggiore efficienza dei processi produttivi o miglioramento dei consumi energetici.” I dati riferiti ai processi aziendali consentono una

migliore capacità di lettura da parte della direzione aziendale, aumentando le capacità di quest'ultima di poter risolvere eventuali criticità altrimenti non individuabili. (Gregori G., Pascucci F., 2019, p. 236)

- Facilitare le esperienze di acquisto dei clienti: “aumento della fedeltà del cliente, attività di segmentazione e targeting più accurate, miglioramento delle modalità di interazione con i clienti”. Ad esempio l'utilizzo di un determinato linguaggio o tono di voce da utilizzare, offerte da proporre, modalità e strumenti di contatto. (Gregori G., Pascucci F., 2019, p.236)
- Modificare i modelli di business aziendali: “aumento dei flussi di ricavo generati dai prodotti esistenti, creazione di nuovi flussi di ricavo e sviluppo di nuovi prodotti e/o servizi” (Gregori G., Pascucci F., 2019, p.236). Ad esempio la piattaforma Netflix crea dei contenuti in base alle preferenze di micro-nicchie individuate online, basandosi sulla cattura dei dati degli utenti per l'offerta di pacchetti customizzati e originali.
(Mandelli, 2017)

Un sondaggio effettuato nel 2022 da “*Anaconda*” piattaforma di data Science, ci dimostra quali settori fanno più ricorso alla Data Science. È necessario premettere che lo studio è stato effettuato su aziende che appartengono a diversi continenti.

DATA PROFESSIONALS AT WORK

Respondent Industry

Technology	11%	Defense	3%
Finance	9%	Professional services	3%
Consulting	8%	Telecommunications	3%
Healthcare	5%	Insurance	3%
Automotive	5%	Media	2%
Government	5%	Transportation and logistics	2%
Research and development (R&D)	5%	Agriculture	2%
Electronics	5%	Food and beverage	2%
Manufacturing	5%	Other	1%
Engineering	5%	Nonprofit	1%
Construction	4%	Pharmaceutical	1%
Energy	4%	Entertainment	1%
Education	3%	Hospitality	1%
Retail	3%	Utilities	1%

n = 1,966

2022 STATE OF DATA SCIENCE REPORT

Companies across a wide variety of sectors—from government to telecommunications to nonprofit to pharmaceutical—rely on data-driven roles. The top five industries represented in our survey are technology, finance, consulting, healthcare, and automotive.

FIGURA 12: "settori che approcciano più alla data science, fonte:

<https://know.anaconda.com/rs/387-XNW->

688/images/ANA_2022SODSReport.pdf"

2.1.1 DATA ANALYTICS: TOOLS, SOFTWARE E TIPOLOGIE

Dal suo sviluppo la data analytics ha permesso di registrare importanti risultati per quei business che hanno deciso di adottarla. Concedendo a molte imprese, che hanno adottato tale logica, l'ottenimento di risultati sorprendenti dalla propria strategia aziendale.

All'interno dell'azienda le figure che si occupano di Data analysis sono: il *Data Analyst* che analizza e interpreta i dati per estrapolare informazioni, il *Data Scientist* che sviluppa strategie per l'analisi dei dati, preparare i dati per l'analisi, esplorare, analizzare e visualizzare i dati, creare modelli con i dati utilizzando linguaggi di programmazione quali Python e R, nonché implementare i modelli nelle applicazioni (www.Oracle.com) e il Data Engineer che gestisce la fase di raccolta dati, prepara i dati e si occupa della loro qualità e fruibilità. Oltre queste ne sono presenti di secondarie quali quella del business Analyst che verifica le dashboard al fine di monitorare l'azienda e il developer.

È una materia, dunque, multidisciplinare che consente di effettuare quattro tipi di analisi (A. Mordenti,2023) (Ferrero G,2013):

- analisi descrittive: consistono nel definire ciò che è successo nel passato. Forniscono elementi su cui basare decisioni; si tratta di decisioni prese su base esperienziale
- analisi diagnostiche: sono successive all'analisi descrittiva e riguarda la motivazione per cui si è verificata una determinata cosa. Quindi non si sofferma su quanto accaduto ma le motivazioni che hanno portato al verificarsi di determinate situazioni. Per realizzare tale analisi si farà ricorso a tecniche come la Data Discovery, la Data mining e le correlazioni
- analisi predittive: riguardano ciò che con probabilità accadrà in futuro. Un'analisi di questo tipo andrà a supportare i business specialmente nella

parte gestionale attraverso il riconoscimento di pattern o relazioni causa-effetto. Se le previsioni derivanti dall'analisi saranno puntuali, le aziende e i manager potranno sfruttare tale vantaggio a loro favore, in quanto potranno prendere decisioni più efficaci e raggiungere più velocemente i loro obiettivi. Ciò comporta l'utilizzo di tecniche legate ai modelli di regressione.

- analisi prescrittive: non descrive semplicemente quanto è accaduto o quanto possa accadere, ma le implicazioni e il corso delle azioni che si possono avere. Quindi comunica come agire, offrendo la soluzione, o meglio, le azioni più ottimali. Per concludere quest'analisi si farà ricorso all'intelligenza artificiale in quanto c'è più flessibilità nell'analizzare e nel modellare i possibili scenari futuri.

Le analisi appena elencate vengono effettuate ricorrendo a determinati strumenti e con l'ausilio di alcune metodologie. I metodi analitici più comuni sono il Data Mining, il Machine Learning e l'Intelligenza artificiale.

Si procede con l'analisi di ognuna di loro.

2.1.2 DATA MINING

Il concetto di Data Mining, trattato in parte anche nel capitolo precedente, consiste nell'individuare informazioni estrapolandole da banche dati, definite data

warehouse. “Rappresenta l’attività di elaborazione in forma grafica o numerica di grandi raccolte o flussi continui di dati con lo scopo di estrarre informazione utile a chi detiene i dati stessi” (A. Azzalini e B. Scarpa,2008, p.4), gli autori specificano che l’espressione generica “informazione utile” viene utilizzata in quanto non si è a conoscenza dell’oggetto di interesse che spesso viene fuori scavando tra i dati.

Il processo di data mining, secondo quanto riportato da IBM (IBM.com), si articola in quattro fasi:

- 1- impostare gli obiettivi aziendali: con l’individuazione del problema aziendale si scelgono i dati, i parametri e le domande per la realizzazione di un dato progetto.
- 2- preparazione dei dati: identifica quale dati saranno più opportuni, per poi pulire i dati da eventuali duplicati, valori anomali e valori mancanti.
- 3- creazione del modello e schema del mining: in questo step “i data scientist possono investigare qualsiasi relazione tra i dati come modelli sequenziali e regole di associazione o correlazione. È anche possibile applicare algoritmi di deep learning per classificare o raggruppare un dataset a seconda dei dati disponibili. Se i dati di input sono etichettati (cioè supervised learning), si può usare un modello di classificazione per categorizzare i dati, o in alternativa, si può applicare una regressione per prevedere la probabilità di una particolare assegnazione. Se il dataset non è

etichettato (cioè unsupervised learning), i singoli punti di dati nel set di addestramento vengono confrontati tra loro per scoprire le somiglianze sottostanti, raggruppandoli in base a queste caratteristiche.” (IBM)

- 4- valutazione dei risultati e implementazione delle conoscenze: i risultati ottenuti sono analizzati ed interpretati.

Il data mining si basa sull'utilizzo di algoritmi e di tecniche come le regole di associazione, le reti neurali, l'albero decisionale e l'algoritmo KNN. Le informazioni derivanti da questo processo si possono attribuire al miglioramento del processo decisionale e organizzativo.

2.1.3 INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'espressione intelligenza artificiale, fu utilizzata nella prima volta da McCarthy, figura di rilievo per la nascita dell'AI, nel 1956.

L'intelligenza Artificiale (AI) “permette la programmazione e progettazione di sistemi sia hardware che software che permettono di dotare le macchine di determinate caratteristiche che vengono considerate tipicamente umane quali, ad esempio, le percezioni visive, spazio-temporali e decisionali”

(www.intelligenzaartificiale.it) si occupa dunque del comportamento intelligente in sistemi artificiali (N. J. Nilsson, 2002).

Le caratteristiche che questa scienza cerca di emulare dall'uomo sono il problem solving e l'apprendimento, comportamenti che queste "macchine" replicano attraverso l'utilizzo di reti neurali e di algoritmi che sono stati in grado, grazie ad alcune migliorie, di sviluppare maggiormente alcune capacità negli anni.

“Nell'attuale progettazione dei sistemi basati sull'AI, strumenti quali il *deep learning* (apprendimento profondo, parte anche del Machine Learning) e il *natural language processing* (NLP - elaborazione del linguaggio naturale) sono la base per un efficiente raggiungimento delle finalità. Utilizzandoli, i computer possono imparare a svolgere compiti specifici processando i big data e riconoscendo in essi alcuni modelli.” (Colone B. 2019, p.18)

Attualmente l'AI viene utilizzata anche nel quotidiano, si pensi all'utilizzo che se ne fa nel settore automobilistico, nella medicina, nel mercato azionario o ad altri strumenti come il riconoscimento vocale o gli assistenti vocali presenti su ciascuno smartphone. In conclusione rappresenta sempre più una risorsa preziosa per le aziende. Dall'altro lato della medaglia ci si interroga su cosa può portare l'AI e quali conseguenze avrà sull'uomo. Vi è il timore che, lavorativamente parlando, possa sostituire l'uomo quindi che si riducano i posti a sua disposizione, che possa vedere la nascita di nuove tipologie di figure professionali e ipoteticamente una nuova rivoluzione culturale e industriale.

L'AI crea le condizioni necessarie per (Mandelli A.,2018):

- svolgere analisi sulla base di dati che non sono strutturati

- fare previsioni sulla base di tali dati
- automatizzare alcune decisioni di marketing
- suggerire soluzioni/linee di azione su problemi caratterizzati da un elevato grado di incertezza

2.1.4 IL MACHINE LEARNING

Con il progresso tecnologico, il miglioramento delle prestazioni dei computer e degli algoritmi è nato il concetto di Machine Learning. Questo rappresenta un ramo in evoluzione degli algoritmi computazionali progettati per emulare l'intelligenza umana imparando dall'ambiente circostante.

“Le tecniche basate sull'apprendimento automatico sono state applicate con successo in diversi campi che vanno dal riconoscimento dei modelli, alla visione artificiale, all'ingegneria spaziale, alla finanza, all'intrattenimento e alla biologia computazionale alle applicazioni biomediche e mediche.” (I.El Naqa e M. J.Murphy, 2015).

Per chiarezza andiamo a riportare una distinzione effettuata da Oracle tra i termini machine learning e Intelligenza artificiale, i quali vengono spesso utilizzati insieme e in modo interscambiabile nonostante non abbiano lo stesso significato.

“Un'importante distinzione è che sebbene tutto ciò che riguarda il machine

learning rientra nell'intelligenza artificiale, l'intelligenza artificiale non include solo il machine learning.” (Oracle).

2.2 LOGICA DATA DRIVEN

Adottare una logica data-driven significa fare riferimento ai dati, utilizzarli per migliorare il processo decisionale aziendale e utilizzare le informazioni per sviluppare nuove attività. Le imprese che adottano una logica data-driven considerano i dati come una risorsa strategica necessaria per prendere decisioni e analizzare i problemi, a differenza del passato dove ciò si basava sull'analisi di metriche e KPI (Key Performance Indicator).

Tale scelta “permette di coordinare un insieme di dati, sistemi, strumenti e tecniche in grado di guidare l'organizzazione nella raccolta e nell'interpretazione delle informazioni rilevanti con lo scopo di riuscire a trasformarle in elementi utili per compiere azioni di marketing” (Gregori G.L., Pascucci F., 2019, p.241).

Secondo quanto riportato dall'università di Oxford (Bulger M.,2014) *per* analizzare se un'azienda è ben posizionata è necessario osservare quanto i dati sono stati integrati nel suo modello di core business. È importante che le aziende che si prestano ad utilizzare un approccio data centric abbiano ben chiaro il loro reale potenziale e, soprattutto, un piano per il loro utilizzo, in quanto talvolta quei

business di grandi dimensioni senza una significativa storia di utilizzo dati hanno difficoltà ad adottare la logica data-driven.

Per il raccoglimento e la gestione dei dati, necessari per l'utilizzo di tale approccio, è necessario ricorrere, come anche ribadito in precedenza, all'intelligenza artificiale, al Machine Learning, all'Iot (Internet of Things) e all'Advanced Analytics.

Uno dei benefici connessi all'approccio data-driven è quello di poter misurare le risposte all'attività di marketing, consente infatti, dal punto di vista del marketing di avere determinati vantaggi (Targa L.2023).

- la comprensione delle reali esigenze dei clienti: l'analisi dei dati permette di conoscere in maniera più approfondita il cliente e di focalizzarsi maggiormente sulla soddisfazione dei suoi bisogni.
- la comunicazione personalizzata: attraverso ad esempio advertising, messaggi e offerte personalizzate
- la profilazione più semplice e mirata: velocizza la segmentazione dei clienti permettendo di creare campagne personalizzate; ciò comporta il sostenimento di costi inferiori, attività di comunicazione e processo di vendita più efficaci
- l'individuazione dei canali di comunicazione: ovvero quei canali sono preferiti dai clienti in base a quali sono i canali con cui interagiscono maggiormente

- Piattaforme digitali sviluppate per i clienti: l'analisi dei dati permette di creare delle piattaforme che vadano a soddisfare le esigenze dei clienti, come un e-commerce o un sito dal quale è possibile acquistare i prodotti dell'azienda.
- La creazione di nuovi prodotti/servizi di successo: permette di creare le basi per lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi e la possibilità di identificare nuove opportunità di business grazie ai feedback ricevuti dai clienti, l'analisi dei dati storici e dei trend di mercato.
- Il controllo minacce: la logica data-driven permette di monitorare il mercato all'interno del quale un business opera, quindi permette di individuare quei fattori che potrebbero influire in maniera negativa sulla performance e reagire in maniera tempestiva.
- Ottimizzazione delle campagne pubblicitarie: dovuto dal fatto che una migliore raccolta dati consente di investire in pubblicità più mirate in quanto risulterà possibile misurare, con precisione, i dati di una campagna. Ma anche di effettuare azioni di cross-selling e up-selling e campagne di remarketing.
- Decisioni più efficaci: le decisioni sono più puntuali in quanto scaturiscono dall'analisi di report aziendali, riducendo così la possibilità di fallimento.

- Ottimizzazione processi aziendali: adottando all'interno di un'impresa un approccio orientato ai dati permette di promuovere una cultura aziendale che lo sia altrettanto, quindi favorire ogni processo che è ottimizzabile grazie al fatto che le informazioni, in casi di questo tipo, vengono condivise tra gli uffici per far sì che l'azienda raggiunga gli obiettivi prefissati.

Nonostante i vantaggi appena elencati è necessario tenere in considerazione alcune criticità di applicazione dell'approccio data-driven. Innanzitutto l'impresa potrebbe riscontrare delle barriere che potrebbero limitare l'adozione dell'approccio, la più complessa è quella culturale che è connessa alle competenze, alle esperienze, alle conoscenze e alla predisposizione dell'utilizzo di apparecchiature tecnologiche da parte del personale; non trascurabile è anche la barriera tecnologica connessa alla capacità di utilizzo di strumenti e al possesso di conoscenze necessarie adeguati. Dunque il processo di cambiamento non dovrà essere svolto solamente dall'adozione di nuovi strumenti ma dovrà prevedere un percorso di modifica e di sviluppo delle modalità decisionale, nel senso che mentre prima le decisioni si basavano su sensazioni personali ora è necessario farsi guidare dai dati, quindi è necessario che gli individui all'interno dei vari business cambino atteggiamento nei confronti del dato (Gregori G., Pascucci F., 2019).

Un esempio di azienda che adotta questa strategia con successo è *Spotify*. Si tratta di un'azienda svedese, che, per realizzare il suo sistema di suggerimento dei brani basato sull'analisi delle preferenze, ha investito notevoli risorse nel data driven decision making.

Situazione differente si riscontra in molte aziende italiane.

Secondo uno studio riportato da un articolo del Sole24ore, basato su una recente ricerca condotta da *Denodo* (azienda californiana specializzata nel campo delle soluzioni di Data Management) in collaborazione con IKN -Institute of Knowledge & Networking Italy su un campione rappresentativo di oltre 100 imprese in Italia, ad oggi meno di due su dieci (il 17% per la precisione) hanno completato il processo e portato le informazioni a ricoprire un ruolo centrale nelle dinamiche di decision-making. Quindi sono oltre l'80% le imprese che non adottano tale logica ma che confermano il fatto che tale progetto rientri nei loro piani di sviluppo.

Negli ultimi anni gli ecosistemi di dati sono diventati sempre più strategici per il top management nell'esecuzione delle proprie funzioni e molte organizzazioni stanno imparando oggi a riconoscere l'importanza di passare da un approccio "process driven" a uno "data driven". (G. Rusconi, 2022).

2.3 DIGITAL MARKETING

Il termine Digital Marketing fu utilizzato per la prima volta negli anni '90, quindi questa si presenta come l'era identificabile come nascita del Digital Marketing. In particolare si fa risalire al "1991 anno in cui il browser "Archie" era stato sviluppato come un archivio di FTP (File Transfert Protocol).

Le aziende iniziarono a preferire l'utilizzo degli advertising piuttosto che l'utilizzo di broker." (Puthussery A.,2020, p.2). Ciò rendeva possibile monitorare i dati della campagna e dei consumatori, specialmente considerando che in quel periodo storico i computer iniziarono ad avere una memoria più sviluppata che permetteva loro di mantenere all'interno più dati raccolti nelle campagne e di conseguenza analizzarli, migliorando così l'interazione tra clienti e venditori; inizia così lo sviluppo dei sistemi di gestione Customer Relationship Management.

Tra gli anni 2000-2010 il marketing online diventa sempre più complesso in quanto i computer stessi lo diventano; ora questi "apparecchi" sono in grado di elaborare una grande quantità di contenuti digitali, comportando un rapido sviluppo del digital marketing; si assiste infatti alla nascita delle prime piattaforme social, le quali si insedieranno sempre più nella vita quotidiana, permettendo alle aziende di analizzare meglio i comportamenti e gli atteggiamenti degli individui. (Puthussery A.,2020)

La Digital Marketing ha trasformato il modo in cui le imprese competono e comunicano. Non vi è una definizione puntuale di digital marketing ma viene

espresso come marketing, inteso come promozione di beni o servizi utilizzando le tecnologie digitali, in particolare il Web, i telefoni cellulari, la pubblicità visiva e qualsiasi altro mezzo elettronico.

I metodi utilizzati come il Search Engine Optimization (SEO), Search Engine Marketing (SEM), Content Marketing, Influencer marketing, e-commerce marketing, social media marketing, e-mail automation, display advertising e content automation stanno diventando sempre più comuni nella tecnologia avanzata.

La sua applicazione riguarda le scelte di natura: strategica, tecnologica, normativa, organizzativa, di marketing e di operation commerciali (Bagliani M.,2019).

Ad oggi tale materia di studio è presente in molte aziende affiancandosi al marketing tradizionale cambiando il loro modo di fare business. Se l'azienda non sarà in grado di eseguire una strategia di questo tipo avrà meno possibilità di competere sul mercato.

Per effettuare una campagna di digital marketing è necessario definire gli obiettivi da voler raggiungere, identificare il pubblico di riferimento, scegliere quali canali adoperare, sviluppare la giusta comunicazione da effettuare e infine misure i risultati delle campagne in base a quei parametri considerati fondamentali. Quindi da ciò emerge che per adottare un approccio strategico al marketing digitale è necessario ricorrere, o meglio, costruire la "*customer experience*"; "in quanto i consumatori non si focalizzano sul prodotto ma sull'ottenimento di esperienze

soddisfacenti” (Gregori G. Pascucci F, 2019). Non vi è una definizione precisa di customer experience l’idea sulla quale tutte le teorie si basano riguarda il fatto che per la sua realizzazione deve coinvolgere cinque differenti “sfere esperienziali del cliente” (Lemon e Verhoef, 2016) quali: la sfera emotiva, la sfera cognitiva, la sfera sensoriale, la sfera sociale e la sfera comportamentale. “Riconoscendo così l’importanza dell’aspetto emotivo nell’aspetto decisionale” (Lemon e Verhoef, 2016, p.70) .

Per un approccio strategico al marketing digitale è necessario seguire una logica ben definita che parte dall’analisi del contesto nel quale l’impresa opera e arriva alla definizione degli obiettivi fino alla misurazione dei risultati delle azioni intraprese, quindi i business non dovranno basarsi su approcci intuitivi ma su un approccio strategico che a sua volta si andrà a basare su quattro componenti fondamentali: l’analisi del contesto, l’elaborazione strategica e la progettazione di un sistema di misurazione di analisi e della performance (Gregori G.L., Pascucci F.,2019).

Nelle pagine e nei paragrafi successivi si troveranno tutti quegli strumenti che le aziende hanno a disposizione per adottare un approccio al marketing digitale.

2.3.1 PAID ADVERTISING

Quando si parla di Paid Advertising si fa riferimento alle campagne pubblicitarie online, su piattaforme social o sul web, che al loro interno contengono messaggi personalizzati e mirati per raggiungere il consumatore, si può ricorrere a differenti formati di pubblicità su schermo come: banner, annunci di testo, video e storie.

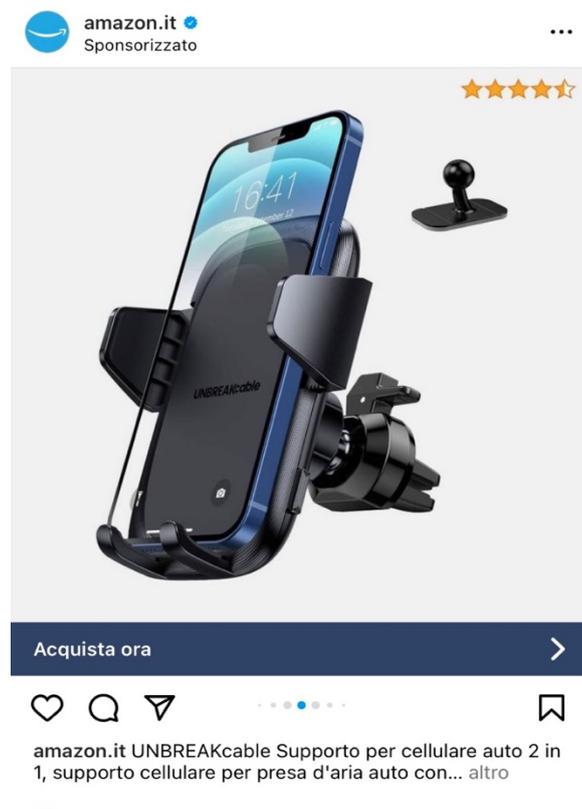


FIGURA 12: “esempio di paid advertising come post su Instagram, fonte propria”



FIGURA 13: “esempio di paid advertising come storia su Instagram, fonte propria”

Campagne pubblicitarie di questo tipo permettono (e si differiscono rispetto alle forme di pubblicità tradizionali) di misurare i risultati in tempo reale fornendo

così alle imprese molte informazioni non soltanto riguardanti il ritorno che questi annunci hanno ma anche informazioni in merito a quanto del proprio budget l'impresa dovrà destinare per le campagne. La pubblicità digitale è relativamente costosa quindi è necessario che i business ottengano un buon ROI per la loro attività, per questo le piattaforme di e-commerce effettuano sforzi di promozione mirati.

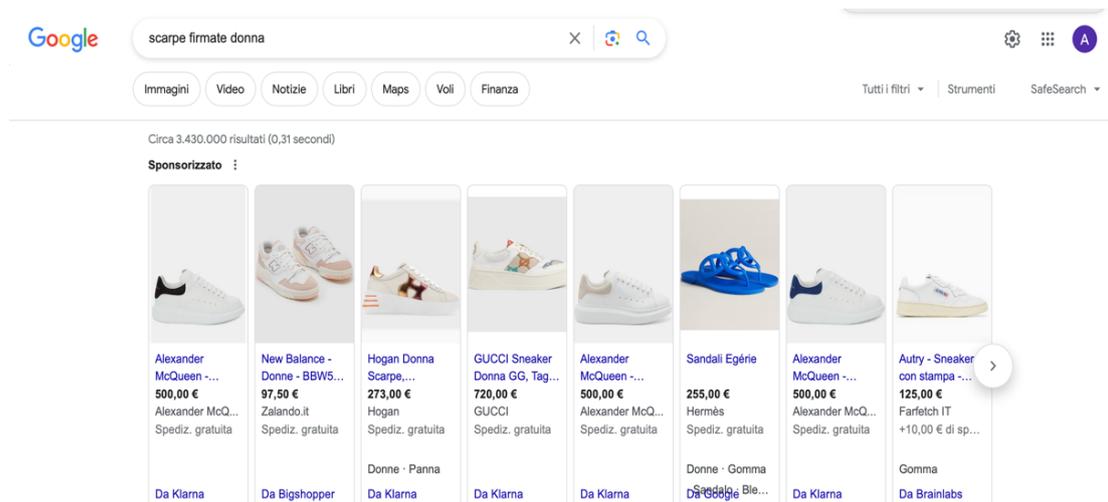


FIGURA 14: " Esempio di Google Advertising, fonte propria"

L'efficienza di tali campagne può essere definita dagli inserzionisti tramite i dati da esse ottenuti in quanto molti strumenti pubblicitari (es. Facebook Ads o Google Ads) forniscono la possibilità di modificare alcuni elementi della campagna come

l'importo da destinare alla pubblicità, le caratteristiche del pubblico con cui interfacciarsi, (Gregori G., Pascucci F.,2019) le piattaforme da utilizzare e la campagna pubblicitaria stessa.

2.3.1.1 METRICHE E KPI

Quanto detto nel paragrafo precedente permette di concludere che esistono diverse tipologie di metriche che permettono di misurare i diversi strumenti di advertising.

Queste metriche possono essere raggruppate in (Gregori G., Pascucci F.,2019)

- metriche di esposizione: il valore più importante è rappresentato dalle impression, ovvero esprime il numero di volte che un annuncio è stato visualizzato dagli utenti. Rientra all'interno delle metriche di esposizione anche la frequenza, che esprime quante volte una persona, un utente ha visualizzato un determinato contenuto; è un dato strategico in quanto verifica che ad un utente non venga riproposto sempre lo stesso annuncio.
- metriche di conversione: all'interno di questa categoria vi rientrano quelle metriche che riguardano l'acquisizione di un contatto, l'aggiunta di un prodotto nel carrello, il numero di acquisti e il ROAS (Return on Advertising spend) ovvero il ritorno sulla spesa pubblicitaria relativa ad un'inserzione.

- metriche di interazione: si prende come riferimento il clic, in quanto come dice il termine stesso, si vuole misurare il numero di volte in cui gli utenti hanno cliccato su un annuncio o su un link. Esistono però altri elementi che è possibile considerare per avere un riscontro più approfondito come la visualizzazione della pagina di destinazione e il clic-through rate (CTR). Il primo valore indica quanti utenti hanno visualizzato il contenuto della pagina web. Il CTR esprime quante volte sono stati cliccati un link o un'inserzione rispetto alle volte in cui il contenuto è stato visto.

Le metriche non sono relative soltanto alle campagne di paid advertising ma possono riguardare ad esempio anche il sito web aziendale, attraverso indicatori come le pagine per sessione, la durata media della sessione, la frequenza di rimbalzo o bounce rate e pagine di destinazione; l'email marketing attraverso indicatori come: il Click Through Rate (CTR) e il tasso di apertura (Ferrero G., 2013). Quando si parla di Click through rate si indica quanto la campagna di un inserzionista è rilevante per un pubblico target mentre per bounce rate si intende la percentuale di visitatori che hanno abbandonato dopo la visualizzazione di una pagina.

Le metriche riguardano anche i costi sostenuti dall'inserzionista, necessari per valutare i costi rispetto ai vantaggi ottenuti dalle operazioni di Web Marketing. Il CPL (Cost per lead) costo per contatto acquisito tramite annuncio e il CPA (Cost per acquisition) è un KPI che calcola il costo per ogni conversione quindi il costo

per ogni risultato ottenuto dall'inserzione o rientrano nelle metriche di conversione. Il CPC (Cost per click) riguarda il costo medio addebitato all'inserzionista per ogni clic su un annuncio e rientra nelle metriche di interazione. Il CPM (Costo per mille) rientra nelle metriche di esposizione ovvero il costo medio per mille impression della sua pubblicità.

2.3.2 EMAIL AUTOMATION

Per email marketing si intende quell'azione che viene compiuta quando viene inviata una mail ad una lista di potenziali clienti con l'ausilio di un software di mail automation. Si tratta di un'azione di marketing diretto che consente di inviare messaggi personalizzati ai clienti, in base alle loro abitudini di spesa, alle loro preferenze, ai loro bisogni.

Tale strumento permette di fidelizzare il cliente e di "combinare i vantaggi tradizionali dei mezzi di comunicazione One-to-One con quelli della comunicazione digitale: personalizzazione, misurabilità, costo contenuto e velocità" (Pascucci, p.278 ,2013).

Esistono due tipologie di mail automation:

- la newsletter: consiste in mail inviate periodicamente contenenti delle informazioni che si vogliono comunicare al proprio pubblico, quindi ai propri clienti fidelizzati, che hanno interesse nel ricevere aggiornamenti o

informazioni da parte di un determinato brand. In questo caso l'azienda accede al proprio database e gestisce un piano di invii cadenzati. La newsletter dunque ha come obiettivo la fidelizzazione e l'engagement (Gregori G., Pascucci F., 2019)

- la DEM (direct e-mail marketing) consente all'azienda di raggiungere utenti potenziali o già acquisiti attraverso l'invio di mail personalizzate riguardanti offerte o nuovi prodotti. Consiste in una mail che presenta una "call to action" specifica, quindi un download, un coupon, un link, una promozione. Quindi l'obiettivo è quello di spingere il soggetto ad un'azione ben precisa (Gregori G., Pascucci F., 2019)

Le aziende nell'invio di queste mail devono aver cura di tre aspetti: il rispetto dei clienti e della loro privacy, l'offerta di informazioni sempre più virali e la personalizzazione della comunicazione. (Email marketing 2.0: Strategie e tecniche efficaci per fare business, Nazzareno Gorni, Marco Maglio). È necessario tener presente che l'email marketing può essere considerata spam e in alcuni paesi esistono leggi contro questo tipo di attività. (M. Bala, D. Verma, 2018).

Le email automation, nella teoria, rappresentano uno strumento efficace in quanto: le email rientrano ormai nell'utilizzo quotidiano, tutti hanno un indirizzo di posta elettronica, il tempo speso sugli smartphone è sempre maggiore ed ha più probabilità di essere vista rispetto ad un post di una campagna sui social network. Per far sì che l'azienda ottenga risultati con questo elemento è necessario

elaborare una strategia efficace che consiste innanzitutto nella definizione di una lista contatti (derivante dalla selezione di un giusto target), poi nello stabilire i contenuti e i messaggi che si vogliono trasmettere e, successivamente alla campagna, procedere all'analisi delle metriche. Come detto nel paragrafo precedente le principali metriche sono il CTR e il tasso di apertura o open rate, però è opportuno che per una strategia adeguata si tenga in considerazione anche il conversion rate, il delivery rate e il bounce rate. Il delivery rate rappresenta il numero delle email inviate ai clienti. Il conversion rate misura il numero di utenti che hanno portato a termine la "call to action" contenuta nella mail, ovvero ciò che può essere un acquisto o una recensione. Il bounce rate, come detto in precedenza, rappresenta il numero di mail che non arrivano al destinatario, può dividersi in *soft bounce*, ovvero il mancato ricevimento può essere dovuto a cause momentanee, e *hard bounce* il problema è dovuto a una motivazione più importante come il caso di un indirizzo mail inesistente. (Gregori G., Pascucci F.,2019)

LAST CALL: un prodotto occhi in
REGALO, non perdertelo! In arrivo ☆



KIKO MILANO 16 set
a me ▾



FIGURE 15,16: " esempi di newsletter, fonte propria"

STARRY EYES 2+1
 Acquista 2 prodotti occhi*:
 il terzo è in omaggio

Approfittane ora

*Promozione valida su una selezione di prodotti

CORRIERE ESPRESSO PAGAMENTI SICURI KIKO KARES SERVIZIO CLIENTI

FOLLOW US

LA CARTA FEDELTA' KIKO SUL TUO COMPUTER O SMARTPHONE

ISCRIVITI DAL SITO Scarica su AppStore DISPONIBILE SU Google play

© KIKO S.p.A. Sede Legale: Via G. Paglia, I/D - 24122 Bergamo - Partita I.V.A. 02817030162
 Ricevi questa newsletter perché ti sei registrato sul sito di KIKO Milano. Se non desideri più ricevere le email da KIKO, per favore [clicca qui](#).

2.3.3 SOCIAL MEDIA MARKETING

Il social media marketing o SMM è una strategia di campagna pubblicitaria online sui principali social network attraverso cui le aziende promuovono i propri prodotti o servizi con lo scopo di raggiungere nuovi clienti, fidelizzare gli attuali e diffondere il proprio brand (www.insidemarketing.it). Con l'utilizzo di queste nuove piattaforme il modo di fare comunicazione è cambiato pertanto le aziende devono imparare ad utilizzare i social media in modo coerente per il loro piano aziendale.

Gli obiettivi prioritari di una strategia di questo tipo sono (G. Di Fraia,2011):

- concorrere al posizionamento dei marchi e aumentare la loro notorietà
- Orientare i comportamenti di acquisto favorendo lo sviluppo di relazioni orizzontali di fiducia
- Sviluppare community di riferimento e processi di fidelizzazione
- Analizzare le conversazioni al fine di analizzare elementi di definizione strategica stessa

Nel social media marketing non rientrano solamente gli advertising ovvero i contenuti sponsorizzati ma viene utilizzato come strumento capace di dare visibilità, conoscenza e posizionamento al prodotto, o al servizio, di un determinato brand. Sfrutta il modo di comunicare dei social per far conoscere il prodotto, a volte anche tramite uno storytelling, puntando quindi al significato attribuito ad un brand e ai valori di quel brand. Dunque l'azienda dovrà essere in grado di identificare la giusta piattaforma su cui trovarsi a seconda del target a cui vuole rivolgersi.

Tali strumenti, come detto anche nel Capitolo 1, permettono anche di essere monitorati, in quanto a loro interno offrono delle statistiche che permettono alle aziende, in particolare, al social media manager, che sarà colui che si occuperà di questi canali, di monitorare l'andamento su ogni piattaforma.

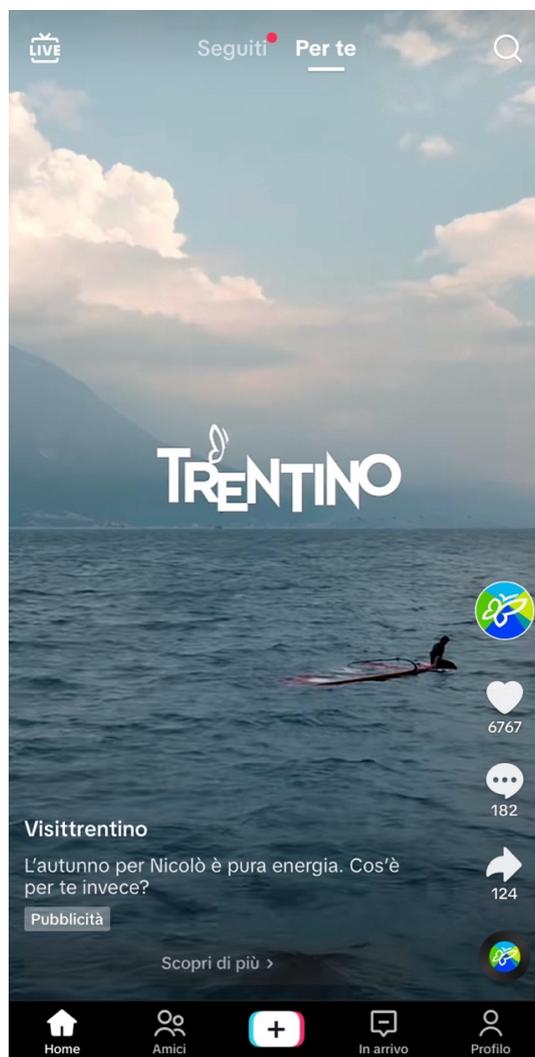


FIGURA 17: “social media marketing su TikTok, fonte propria”

2.3.4 SEARCH ENGINE OPTIMIZATION (SEO)

Inizialmente il SEO era concepito come “un insieme di tecniche per

raggiungere la vetta dei motori di ricerca, ad oggi la search engine optimization si è ampliata in modo da includere tutti i modi possibili per promuovere il traffico web. Il posizionamento nei motori di ricerca significa che una pagina web appare in un elenco ordinato di risultati di query di ricerca: è ovviamente meglio che le pagine appaiano più in alto e verso l'inizio dell'elenco restituito dal motore di ricerca in risposta alla query di un utente". (Davis H., 2006, p.2). In parole povere, l'ottimizzazione dei motori di ricerca o SEO permette al sito web di un business venga visualizzato come prima ricerca nei risultati di Google, Yahoo Bing o qualsiasi altro motore di ricerca attraverso delle modifiche. Però aziende come Google aggiornano regolarmente i suoi algoritmi in modo che vengano visualizzati solo i risultati pertinenti, per questo motivo c'è bisogno di uno sforzo costante e molti ritengono che la SEO rappresenta uno strumento inutile, morto. Tuttavia c'è una scuola di pensiero che si contrappone a questa teoria in quanto Google cerca di impedire la manipolazione degli algoritmi e filtra i siti che non meritano di essere in cima alle SERP, ovvero alle pagine dei risultati dei motori di ricerca (M. Bala, D. Verma, 2018)

Tale strumento può essere considerato strategico in quanto se un sito web si trova come primo risultato, SERP, ha maggiori possibilità di essere

visualizzato a differenza di quanto capita a quei siti che si trovano in seconda posizione o addirittura nella seconda pagina di Google. Per l'utilizzo di questo strumento è necessario stabilire gli obiettivi dell'azienda, i costi che è disposta a sostenere, a livello di tempo e denaro, pianificare una strategia integrata con altri canali digitali e individuare i KPI adeguati. I risultati della sua adozione non sono immediati come magari nel caso di altri strumenti ma nel tempo si riuscirà ad incrementare il flusso dei visitatori attraverso il posizionamento con keywords corrette considerata la fiducia che gli utenti ripongono nei risultati organici e naturali.

Google X  

 **Zalando.it**
<https://www.zalando.it/premium-scarpe-donna> 

Scarpe firmate da donna Moda Design



Spedizione rapida e reso gratuito | Scarpe di marca da donna per il massimo dell'eleganza | Scopri le collezioni di alta moda e design su Zalando.

Domande correlate 

- Quali sono le migliori marche di scarpe? 
- Qual è la marca di scarpe più famosa? 
- Quali sono le scarpe da donna più costose? 
- Come si chiamano le scarpe eleganti da donna? 

[Feedback](#)

 **Mytheresa**
<https://www.mytheresa.com/Donna/Scarpe> 

Scarpe firmate da donna

Spedizioni veloci e affidabili - Acquista le tue scarpe firmate online su Mytheresa, scegliendo tra stivali al ginocchio, mocassini, pumps, ...



FIGURA 18: “Esempio SEO, fonte propria”

2.3.5 CONTENT MARKETING

Il content marketing è alla base di ogni strategia digitale e consiste nella creazione

e nella condivisione di contenuti rilevanti per il cliente, ovvero, contenuti di valore, di qualità, preziosi, pertinenti e coerenti al fine di consolidare la propria reputazione, attrarre e acquisire clienti. Nel concetto di contenuto rientra qualsiasi cosa creata e caricata su un sito web: le parole, le immagini (Handley A. e Chapman C. 2021,). Una delle prime definizioni di content marketing è da attribuire a Paluzzi e Barrett i quali la descrivevano come “la creazione e distribuzione di contenuti educativi e/o accattivanti in più formati per attrarre e/o fidelizzare i clienti (Paluzzi e Barrett 2008, p. 8), successivamente una rivisitazione prevedeva che il content marketing è una strategia focalizzata sulla creazione di un’esperienza di valore. A volte tale strumento ricorre allo storytelling in modo tale da cercare un cambiamento nel comportamento del cliente nei confronti del proprio marchio ricorrendo agli Earned media. (Du Plessis ,2015).

I formati e le tattiche di content marketing più comuni sono (Sobal A. 2017; Kolowich L., 2016; McGill, 2017): post, Ebook, video, podcast, video, modelli, contenuti generati dall’utente, casi studio, whitepaper, sondaggi o rapporti di ricerca, guide, infografica, webinar, suggerimenti e checklists.

2.3.6 INBOUND MARKETING

La principale forma di marketing digitale è l'inbound marketing, che rappresenta

una “forma di marketing organica, basata sullo stretto rapporto tra l'azienda e i suoi prospect, clienti, che hanno espresso volontariamente il loro interesse per i prodotti dell'azienda (basato sull'iscrizione a newsletter, blog, social network, ecc.) e che sono stati attratti e coinvolti da un'elevata qualità del content marketing”. (Patruti-Baltes L., 2016, p.61).

Per fare ciò, l'Inbound Marketing utilizza una metodologia costituita da quattro fasi: attrarre, convertire, chiudere e deliziare; con gli ultimi due step si intende trasformare e trattenere un prospect, un “estraneo”, in contatto o cliente che diverrà poi un promotore stesso.



FIGURA 19: “Inbound marketing, fonte: <https://www.d-com.it/inbound-marketing/>”

Questo processo, che viene metaforicamente rappresentato come un imbuto, prenderà il nome di inbound marketing funnel, in quanto non tutte le persone raggiunte diverranno promotori dell'azienda; è necessario trasformarne il maggior numero di utenti possibile utilizzando tutti gli strumenti a disposizione però non tutte raggiungeranno lo step finale.

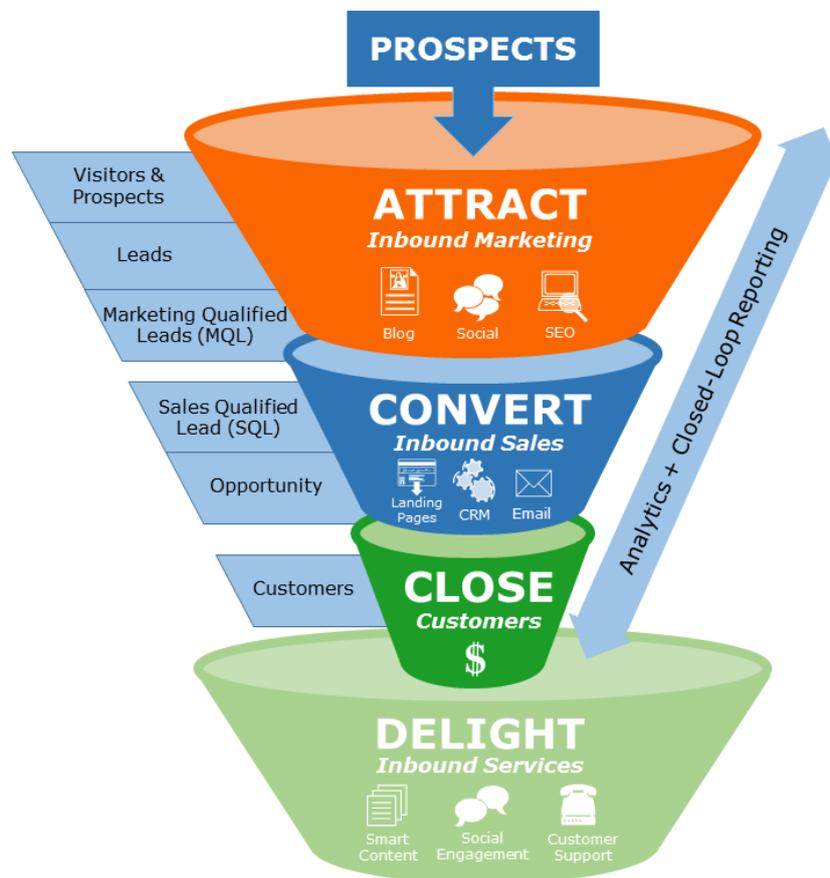


FIGURA 20: " Inbound marketing funnel, fonte LinkedIn, Leonardo Poveromo "

2.3.7 IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Il CRM è uno strumento di digital marketing che assume un ruolo di rilievo a partire dagli anni Novanta in ambito aziendale, accademico e consulenziale comportando “una ridefinizione del tradizionale orientamento al marketing, nato in rapporto al mass-market e all’idea di un profilo medio di consumatore” (A. Siano, et al. p.2, 2005).

Optare per un orientamento che si focalizza sul cliente, fa sì che si abbandoni l’idea del consumatore generico (consumer marketing) per adottare quella che si basa sullo studio del suo comportamento d’acquisto (customer marketing), si sposta cioè l’attenzione sulla sua soddisfazione/insoddisfazione introducendo, quindi, il concetto di customer satisfaction. (A. Siano et al.,2005)

Da un punto di vista tecnologico questi sistemi sono considerati degli strumenti di IT, in quanto, permettono di supportare lo svolgimento di attività manageriali destinate a coordinare il rapporto con il cliente. Questo concetto, però, non può, banalmente, essere limitato alla tecnologia, coinvolge infatti:

- la sfera informatica
- la sfera organizzativa
- la sfera delle risorse umane

Combinando gli utenti, la strategia di gestione dei clienti e la tecnologia, nell'ottica di accrescere la quota dei fedeli, aumentare il tasso di profittabilità e avere una migliore conoscenza delle abitudini del proprio target.

Le imprese che impiegano tale strumento decidono di concentrarsi sulla fidelizzazione del cliente piuttosto che sull'acquisizione di nuovi segmenti, per questo sceglieranno di mettere in pratica azioni sulla base delle necessità di ciascuno. Ciò in ragione del fatto che acquisire nuovi clienti:

- è più costoso
- permette di avere meno spazio di trattativa: per cui un nuovo individuo non è disposto a sostenere un premium price per ottenere quel bene/servizio,
- mancanza di controllo del passaparola successivo all'acquisto
- non fornisce la reale consapevolezza della brand awareness.

Per tali motivazioni le aziende sceglieranno sempre più di adottare una visione cliente-centrica e di ricorrere al CRM.

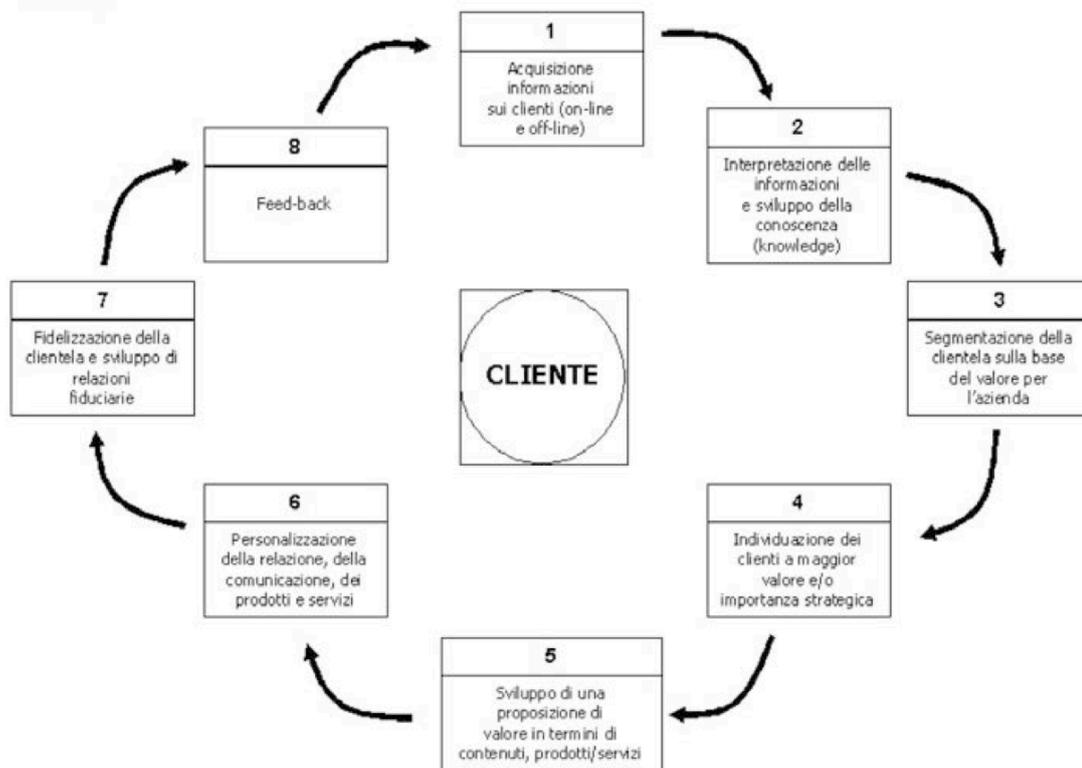


FIGURA 21: “Fasi e flussi informativi nel CRM, Fonte: Farinet A., Ploncher E., Customer Relationship Management, Etas, Milano, 2002”

Come è possibile osservare nella figura 21, il Customer Relationship Management può essere raffigurato sotto forma di modello circolare (Farinet e Plocher, 2002) volto a rappresentare quelle informazioni grezze che l’impresa acquisisce attraverso le varie aree aziendali per poi interpretarle tramite modelli statistici con cui poi procederà all’identificazione delle diverse tipologie di clienti, ai quali

rivolgerà le sue campagne promozionali o eventuali personalizzazioni (M. Duse, 2011).

Per un'analisi corretta bisogna valutare sia l'aspetto strategico che quello tattico:

- da un punto di vista strategico: “l'obiettivo del CRM è quello di contribuire alla profittabilità sostenibile nel tempo dell'azienda, massimizzando il lifetime value dei clienti e accrescendo il valore del portafoglio clienti” (Gregori G.L., A. Perna,2019).
- da un punto di vista tattico: “permette di migliorare il livello di servizio al cliente, rendere più efficiente il processo di gestione del rapporto con i clienti, aumentare l'efficacia di un'offerta, personalizzandola rispetto alle esigenze e caratteristiche del cliente target” (Gregori G.L., A. Perna, 2019, p134- 136).

Dopo aver definito quali obiettivi l'azienda vuole perseguire con il CRM li va ad attribuire ad ogni singola funzione, affinché tutti possano contribuire alla sua corretta applicazione.

Il buon funzionamento prescinde dall'adozione di un software specializzato ma si focalizza sul ricorso ad una specifica struttura organizzativa orientata al cliente, in cui le diverse aree presenti all'interno dell'azienda collaborino affinché si possano reperire, integrare e utilizzare tutte le informazioni necessarie.

I business hanno la possibilità di scegliere se rivolgersi ad un produttore esterno per l'acquisto di un software o realizzarlo internamente, non vi è un parametro

corretto per effettuare tale scelta, ma sarà rimessa ad ognuno di loro in base alle loro possibilità, ai loro bisogni e alla loro cultura organizzativa.

L'infrastruttura tecnologica del CRM è costituita "dall'insieme di database e data warehouse (adibiti alla raccolta delle informazioni di diversa provenienza sui clienti), dai sistemi di business intelligence e dall'insieme degli strumenti costituenti il Customer Interaction System, che si pongono a diretto contatto con la clientela, sviluppando con essa interazioni dinamiche da cui provengono rilevanti informazioni utili all'analisi strategica" (Gregori G.L., A. Perna, 2019, p137-138).

È doveroso fare una distinzione tra le soluzioni applicative di CRM gestionale e CRM analitico. Il primo riguarda le applicazioni di back-office, ovvero quell'insieme di hardware e software che sono d'ausilio al back-office nello svolgimento di attività di classificazione, conoscenza e identificazione dei clienti in base ai dati che l'azienda possiede. Il secondo riguarda le soluzioni di front-office ovvero tutte quelle attività utili per un'interazione personalizzata.

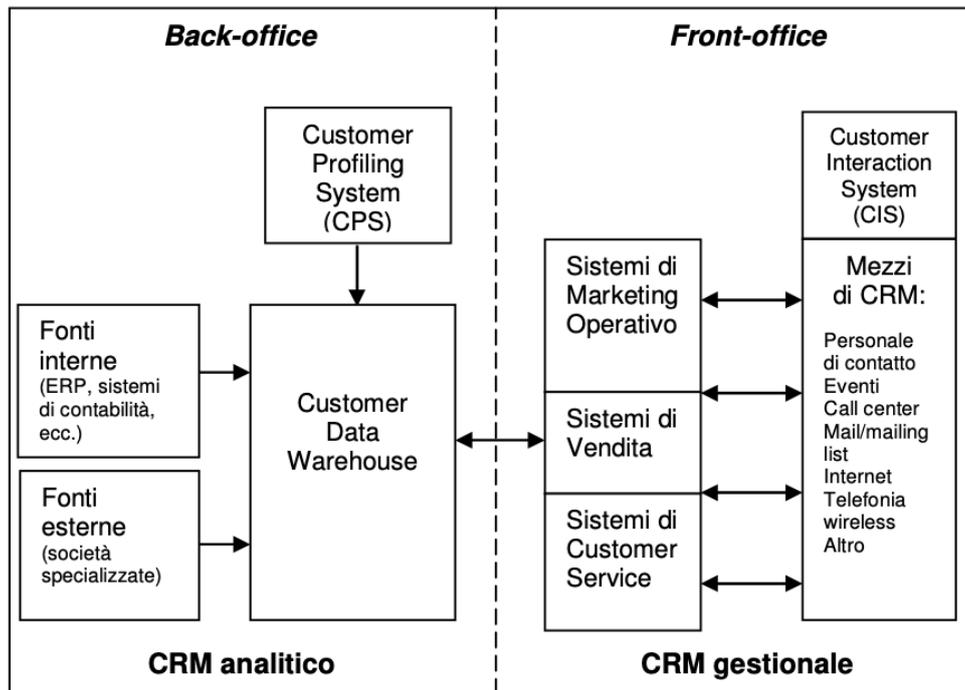


FIGURA 22: “CRM analitico e CRM gestionale, fonte: A. Farinet, E. Plonchard”

Inoltre si può affermare che il CRM, così strutturato, consente di gestire le relazioni personalizzandole attraverso il Customer Interaction System (CIS o insieme dei mezzi d’interazione).

Una volta che l’azienda è entrata più volte in contatto con il cliente, le informazioni ottenute ritornano al customer datawarehouse, portando così a generare di continuo nuove informazioni e a creare un processo di “apprendimento-insegnamento-adattamento” (Gregori G.L., A. Perna,2019 p.138).

Questo per dire che tutti i dati ottenuti dalle differenti fonti (sistema ERP, Customer interaction system, database aziendali) vengono integrati all'interno di un customer warehouse e tutte le informazioni ottenute saranno integrate nei sistemi informativi aziendali del cosiddetto CRM operativo per gestire la relazione con il cliente.

Per una corretta implementazione del Customer Relationship Management è necessario: integrare competenze di marketing e di vendite, introdurre il CRM all'interno dell'organizzazione e valutare i software da un punto di vista tecnico/informatico. Gli elementi che influiscono sono (Gregori G.L., 2019, A. Perna):

- il settore di appartenenza
- il grado di coinvolgimento del top management
- la capacità di gestire i dati
- le capacità di adozione degli strumenti informatici

Quindi potrebbero essere riscontrati problemi implementativi, poiché molti business considerano il CRM esclusivamente come un software, cioè soltanto da un punto di vista informatico, senza avere un'idea o una strategia chiara per la sua effettiva adozione.

Quanto riportato finora vale in particolar modo per le aziende di grandi dimensioni, nelle PMI, l'adozione del CRM risulta più complesso. Nelle imprese di piccole dimensioni infatti i bisogni e le necessità del cliente vengono messi da

parte in quanto le aziende sono più interessate ad acquisti *one shot* piuttosto che ad offrire ai consumatori qualcosa che spinga loro a “tornare”.

CAPITOLO 3. AZIENDE E DATI

3.1 IL RUOLO DEL CRM IN AZIENDA LIMITI E VANTAGGI

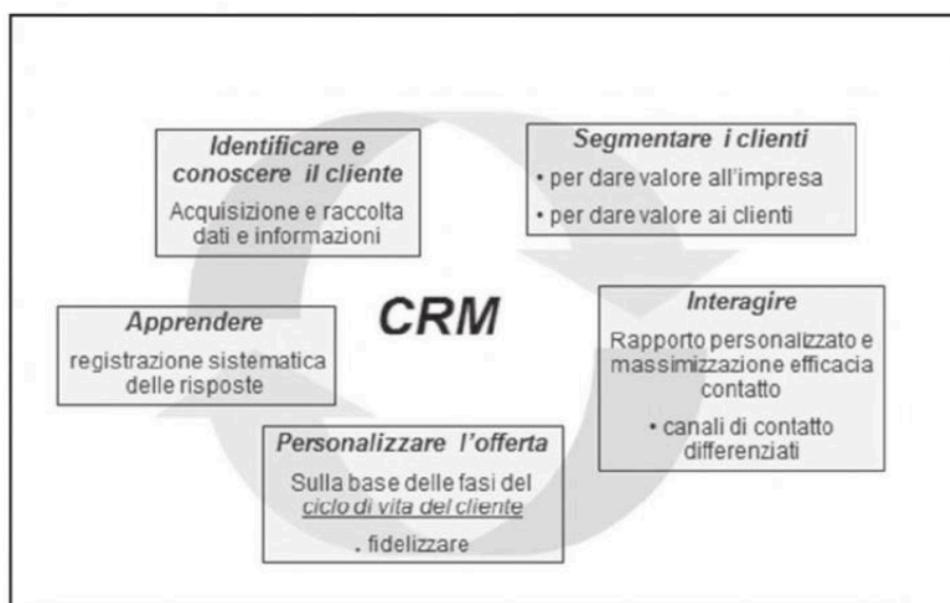


FIGURA 23: " Il CRM all'interno di un business, fonte: Amedeo De Luca"

Tra i vantaggi non vi è soltanto quanto riportato nel Capitolo 2 ma un CRM ben strutturato permette di (De Luca,2017):

- migliorare la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente apprendendo al meglio tutte le sue caratteristiche (ad esempio: abitudini di acquisto,

cliente redditizio, abitudini di vita, geolocalizzazione) in modo da convincerlo ad effettuare una spesa maggiore

- individuare i cambiamenti del mercato in anticipo in modo da reagire prontamente
- personalizzare il prodotto o il servizio offerto in base alle esigenze emerse dai dati analizzati
- fornire informazioni riguardo l'andamento dei prodotti, l'andamento della domanda e i comportamenti dei clienti
- creare dei report interni che potrebbero essere utilizzati dai manager per sviluppare campagne di marketing
- risolvere più rapidamente i problemi che i clienti fanno presente
- raccogliere tutte le informazioni che contribuiscono a migliorare il processo di sviluppo di nuovi prodotti, come ad esempio l'andamento degli investimenti nel marketing
- aumentare la competitività dei vari business (dal punto di vista dei costi e dei benefici)

Quelle aziende che adottano il CRM, decidono di far ricorso ad un approccio cliente-centric. Si tratta di una logica One-to-One che prevede l'adattamento da parte dell'azienda alle necessità del consumatore, quindi che l'impresa personalizzi la propria offerta in base ai bisogni di quest'ultimo. Gli obiettivi che essa intende perseguire così facendo sono la customer loyalty (fidelizzazione del

cliente) e la customer retention (mantenimento del cliente). Tale traguardo è di grande importanza per i diversi business, specialmente dal punto di vista dei costi, oltre che per le altre motivazioni riportate nel capitolo 2 (pubblicità positiva, riduzione della customer retention, elevato numero di clienti a valore aggiunto). Dall'altro lato della medaglia il CRM da solo non comporta, automaticamente, il miglioramento delle relazioni con i clienti, per ottenere risultati è obbligatorio infatti (Gregori G.L.,Perna A.,2019):

- l'ausilio di un'organizzazione che utilizzi i dati in maniera corretta in modo da poter gestire al meglio la clientela
- Il supporto da parte dei dipendenti dell'azienda nell'adozione del software di CRM
- la sua struttura, considerate le difficoltà di implementazione, deve rispecchiare le esigenze dell'azienda per poter raggiungere i vantaggi sopra elencati e gli obiettivi stabiliti

Ulteriori svantaggi nell'utilizzo del Customer Relationship Management sono connessi alla possibilità di: fughe di dati, elevati costi (derivanti dall'implementazione di questo strumento, quindi: la formazione del personale, i costi d'acquisto del software e i costi di gestione) e la presenza di barriere nell'adozione.

Nonostante il sistema di gestione delle relazioni abbia riscosso successo nel tempo non deve comunque sostituire del tutto il contatto diretto.

3.1.1 IL CRM COME APPROCCIO STRATEGICO

“Il CRM è un approccio strategico al business di un’impresa, volto a:” (A. De Luca, 2017, p.19)

- prevedere i bisogni dei clienti già presenti nel proprio portafoglio
- stabilire relazioni redditizie e costanti aumentando la soddisfazione del cliente
- aumentare il ROI per ciascun cliente
- definire attraverso l’analisi del portafoglio clienti (o anche detta Customer Profitability analysis) il valore e la redditività dei singoli clienti
- migliorare la redemption di un’operazione promozionale o di una campagna vendite
- individuare i clienti che potrebbero essere interessati all’azienda e ai prodotti/servizi da essa offerti

L’analisi del portafoglio cliente permette di fare una distinzione tra i clienti in base a (Marasca S., Cattaneo C., 2021):

- il loro ciclo di vita che permette di distinguere i clienti in: declinati, consolidati, potenziali (o prospect), in sviluppo o prospect.
- l’individuazione dei clienti chiave che è ottenuta mettendo in relazione l’importanza strategica e la difficoltà di gestione dei clienti,

distinguendo così i clienti chiave difficili e facili dai clienti non-chiave difficili e facili.

- redditività attuale e prospettica che messe in relazione permettono di individuare: i clienti ad alto potenziale, i clienti indesiderabili, i clienti a basso potenziale e i clienti desiderabili
- Margine cliente e durata della relazione che messe in relazione consentono di individuare: i clienti storici e non redditizi, i clienti partner, i clienti giovani e non ancora redditizi e i clienti giovani e interessanti.

Queste distinzioni permettono di attribuire un valore al consumatore e, di conseguenza, spingono i business a differenziare la loro comunicazione, in modo da dosare al meglio i propri investimenti focalizzandoli sui clienti maggiormente redditizi (A. Siano et al.2005).

3.1.2 I PROGRAMMI DI LOYALTY: CENNI GENERALI

L'adozione di sistemi CRM ha favorito il ricorso a programmi di loyalty da parte di molte aziende e di molti consumatori. I business che vi hanno fatto maggior ricorso negli anni sono appartenenti al settore dell'alimentare, alle compagnie aeree, al settore farmaceutico, ai servizi finanziari, e alla maggior parte dei negozi

di vendita al dettaglio, sia quelli appartenenti a franchising o gruppi come Calzedonia o H&M e sia i singoli punti vendita.

Oltre ad essere sempre più le imprese che ricorrono ai programmi fedeltà sono sempre più i consumatori che vi si iscrivono spronati da:

- promozioni riservate unicamente ai possessori di carta
- cataloghi premi (al raggiungimento di un determinato volume di acquisti vengono consegnati dei punti o dei premi)
- programmi di lotteria degli scontrini

L'utilizzo di programmi di fedeltà è diffuso sia per via del suo costo contenuto e sia per il facile accesso ai dispositivi tecnologici dove molti loyalty program possono essere utilizzati. Nonostante molti consumatori in questi anni hanno eliminato le loro iscrizioni, si continua comunque a riscontrare, specialmente in alcuni mercati, un riscontro positivo generato da molte loyalty card. Ciò però non vale per tutti i mercati e per tutte le fasce d'età.

È importante che l'azienda comprenda la necessità di mantenere il cliente all'interno di quello che si potrebbe definire un loyalty loop, per far sì che rimanga fedele. In quanto ad oggi questo è sempre più spinto ad effettuare confronti prima di effettuare un acquisto ed è sempre più informato, quindi una volta perso sarà molto difficile recuperarlo. In particolare se si tratta di un soggetto appartenente ai Millennials o alla Generation Z. Sono categorie che non si prestano molto ai programmi fedeltà, in quanto da un brand si aspettano altro,

ovvero che rispettino cause sociali, offrano esperienze innovate, diano accesso a offerte esclusive, effettuino prezzi più bassi e che abbiano maggiore cura sulle questioni privacy e qualità. (Giorgino F. e Mazzù M.F.,2018).

“Le imprese commerciali europee scelgono spesso di condividere programmi fedeltà non solo con imprese di comparti diversi dal proprio, ma anche con retailer di comparti contigui o affini” (Ziliani C., 2011). Un sistema di questo tipo implica che gli acquisti presso qualsiasi dei partner appartenenti al programma permettono di accumulare punti e conseguire benefici che possono essere riscossi in ciascuno dei punti vendita designati. Tale coalizione permette alle aziende aderenti di (Ziliani C., 2011):

- avere costi inferiori rispetto a quelli che dovrebbero sostenere in caso di programma singoli.
- la possibilità da parte delle aziende di fruire di dati riguardanti più settori, quindi maggiori dati sul comportamento d’acquisto del cliente
- concedere ai consumatori di accedere a benefici maggiori

3.1.3 PROGRAMMI DI LOYALTY NELLA GDO

La Grande Distribuzione Organizzata è un contesto molto competitivo, per cui, la simpatia verso un operatore non implica che un individuo non possa avere interesse verso altri distributori e per correre ai ripari, molte aziende italiane,

hanno investito parte del loro budget in programmi loyalty per fidelizzare la clientela.

In un contesto competitivo come quello della GDO è doveroso progettare un posizionamento adeguato in modo da far recepire che la propria offerta è differente rispetto a quella dei concorrenti.

Sistemi di loyalty di questo tipo permettono di passare, da un approccio mass-market, ad uno basato sul marketing diretto in cui i consumatori sono una priorità per l'azienda. Attraverso i programmi fedeltà e l'utilizzo della fidelity card l'impresa riesce a personalizzare la comunicazione e le offerte, in quanto dai dati ottenuti riesce a conoscere le abitudini d'acquisto e lo stile di vita dei propri consumatori, non solo tramite l'analisi delle righe scontrino ma anche grazie ai dati da esso forniti al momento della registrazione. Entrambi gli aspetti permettono di realizzare un'etichetta per ogni cliente e conferiscono una modalità per raggiungerlo (email personale o social media). Questa è la motivazione principale per cui i programmi di loyalty e la fidelity card sono gli strumenti più utilizzati nella GDO.

Il compito dell'azienda è quello di fare in modo che più individui possibili aderiscano al programma fornendo loro benefici di lungo termine (materiali, emozionali e psicologici) che spingeranno il cliente a iscriversi e a mantenere la sua fedeltà al brand.

Oltre a quanto riportato i sistemi di loyalty hanno altri benefici:

- permette al distributore di focalizzare le proprie risorse
- concede ai manager di avere informazioni puntuali sui consumatori
- consente all'azienda di: diminuire la customer retention (di cui si è discusso in precedenza) e favorire la customer advocacy, ovvero quel passaparola positivo che si genera tra gli individui. Come si potrà osservare nell'ultimo capitolo, ciò risulta particolarmente utile per evitare che i consumatori possano rivolgersi a nuove insegne

I mercati sempre più affollati e lo sviluppo delle nuove tecnologie hanno modificato gli strumenti a cui la GDO ha da sempre fatto ricorso. Infatti mentre in passato le aziende si sono affidate a volantini, coupon, raccolta punti, (ovvero a promozioni fisiche) oggi l'innovazione tecnologica ha portato allo sviluppo di app di loyalty, siti web aziendali e canali social che non solo permettono di avere un pubblico più ampio e avere una situazione più chiara su chi sono i propri clienti ma anche di svolgere quel lavoro che prima era “compiuto dalla carta”.

L'utilizzo del digitale ha permesso di effettuare delle raccolte dati su ciascun cliente in maniera diretta, al fine di personalizzare le promozioni e di migliorare l'interazione e la comunicazione (mostrando a ciascuno ciò che per loro è di reale interesse), con lo scopo di creare un rapporto di dialogo e di appartenenza nei confronti del brand.

In alcuni casi situazioni di questo tipo hanno portato alla nascita delle community.

3.2 COME UTILIZZARE I DATI

I dati operazionali, ovvero i dati che giornalmente vengono generati da qualsiasi operazione, (sia essa di carattere amministrativo, commerciale, della gestione vendite o dei processi) variano nella tipologia e nel volume in base alla tipologia di business.

Nel caso di un'azienda industriale ad esempio i dati possono derivare dalla (A. Rezzani,2013):

- Gestione della produzione: dati su materie prime, beni accessori consumati
- Gestione degli acquisti: dati di magazzino e acquisti
- Gestione del personale: i dati derivanti dalla gestione del personale, ad esempio stipendi e malattie
- Gestione del cliente: dati delle campagne marketing o dati anagrafici
- Gestione di contabilità: dati su fatture di acquisto, fatture di vendita e movimentazione della cassa o banca.

Tutte queste informazioni raccolte dalle aziende, come detto anche in precedenza, prendono il nome di big data. Questi a livello pratico forniscono opportunità alle imprese (A. Rezzani,2013):.

- Da un punto di vista dei business: danno la possibilità di adottare nuovi modelli di business, permettendo l'ottenimento di un vantaggio competitivo su quello tradizionale.
- Da un punto di vista finanziario: portano vantaggi economici a chi adopera tale approccio in azienda.
- Da un punto di vista tecnologico: gestire i dati permette di sfruttare nuove tecnologie come ad esempio quella del RFID ovvero una tecnologia che permette a lettori fissi o portatili a radio frequenza di identificare automaticamente un qualcosa, (tale tecnologia può essere impiegata nelle fasi di spedizione e logistica, nell'antitaccheggio, nei passaporti, nella misurazione di parametri ambientali e non solo).

Nell'immagine successiva si potranno trovare i possibili esempi di utilizzo dei big data e saranno presenti utilizzi che prescindono anche dalle aziende.

Caso	Caratteristiche	Esempi di utilizzo
Sensori e DCS	Velocità e volume	Analisi dei guasti (un esempio è stato fornito nel Capitolo 1).
Radio Frequency Identification (RFID)	Velocità e volume	Analisi del percorso d'acquisto in un negozio della grande distribuzione. Analisi e tracking delle merci, in combinazione con altri dati (ambientali, geografici e così via).
Quotazioni e transazioni su mercati finanziari	Velocità e volume	Sistemi automatici di high frequency trading; analisi previsionale.
Dati da strumenti scientifici	Velocità e volume	Riconoscimento di pattern. Simulazioni.
Dati astronomici	Volume	Analisi del quantitativo enorme di dati raccolti da osservatori e radiotelescopi.
Dati metereologici	Volume	Previsioni meteo. Monitoraggio di eventi atmosferici estremi.
Informazioni sanitarie	Volume e diversità di formati	Ministero della Salute, enti di ricerca: identificazione e monitoraggio della diffusione di malattie.
Dati fiscali, bancari e patrimoniali	Volume	Il Ministero delle Finanze, l'Agenzia delle Entrate e la Guardia di Finanza possono utilizzare le enormi banche dati a loro disposizione per l'identificazione di comportamenti anomali che indicherebbero casi di evasione fiscale.
Social network	Volume, velocità, diversità di formati e assenza di struttura	Sentiment analysis (come si sta parlando della nostra azienda? Come è stato accolto il nuovo prodotto?) CRM Utilizzo da parte di servizi di intelligence.
Blog, forum	Volume, velocità, diversità di formati e assenza di struttura	Sentiment analysis. Utilizzo da parte di servizi di intelligence.
Web server log	Volume	Analisi del traffico sui web server, identificazione dei comportamenti di navigazione degli utenti
Log del traffico di un router	Volume e velocità	Utilizzo da parte di provider.
Dati provenienti da sistemi di sorveglianza	Volume, velocità e diversità di formati	Utilizzo da parte di polizia, enti di vigilanza e servizi di intelligence.
Documenti	Volume e assenza di struttura	Fraud detection: per esempio, le richieste di risarcimento effettuate alle assicurazioni possono essere analizzate e associate a casi fraudolenti ed esaminate con più attenzione.

FIGURA 24: " esempi di utilizzo di big data, fonte "Big Data: Architettura, tecnologia e metodi per l'utilizzo di grandi basi di Alessandro Rezzani"

Riportando il focus del discorso sulle aziende. Negli ultimi anni hanno posto al centro delle loro azioni la clientela, raccogliendo tutti i dati, strutturati e non, in modo tale da poter analizzare i comportamenti della clientela e da costruire dei

modelli sui loro comportamenti (riguardanti opinioni sui prodotti, sull'azienda e sui competitor).

Ciò è stato utile sia per la fidelizzazione dei clienti già presenti in portafoglio, con l'adozione di politiche di cross-selling, (ovvero l'offerta di prodotti diversi ma compatibili a quelli che si stanno acquistando) e sia per i prospect, con offerte personalizzate e campagne pubblicitarie mirate (A.Rezzani,2013).

In conclusione il connubio tra dati e digital marketing ha permesso di aumentare le possibilità di coinvolgere il cliente attraverso l'utilizzo di piattaforme social, advertising personalizzato, email automation e tutto ciò di cui si è trattato nei capitoli 1 e 2, conferendo alle aziende maggiori strumenti di contatto e maggiori feedback, ottenuti dal cliente stesso.

3.4 VISUALIZZAZIONE DEI DATI A SUPPORTO DELL'ANALISI

Per visualizzazione dei dati o data visualization si intende la rappresentazione di dati attraverso grafici, diagrammi, mappe in modo da rendere le informazioni estrapolate di più facile lettura. Lo sguardo umano è attratto dai colori e dalle forme quindi sarà più semplice distinguere le informazioni, individuare le tendenze e constatare la presenza di eventuali valori anomali, interiorizzando le informazioni rapidamente (Tableau.com).

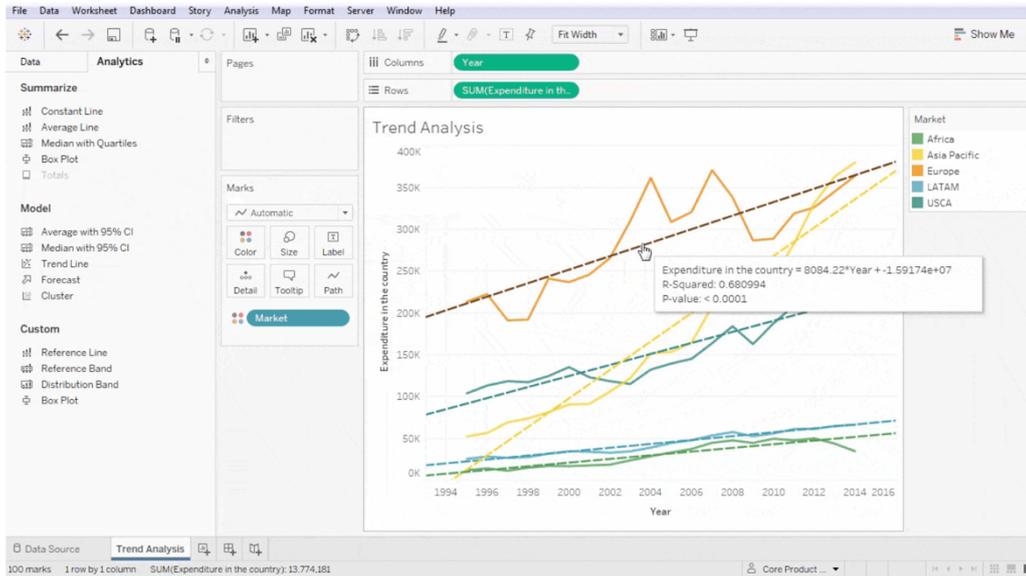


FIGURE 25, 26: "Esempi di visualizzazione dei dati e di una piattaforma di visualizzazione, fonte Tableau.com"

Esistono diversi strumenti che l'impresa può adoperare per la visualizzazione dei dati, le più comuni sono: diagrammi, tabelle, grafici, mappe, infografiche e dashboard; quelli meno comuni sono: grafico ad area, a barre, diagramma a bolle, a torta, a rete, ad albero, di Gantt, matrice, istogramma, linea temporale, grafico a dispersione, highlight table, mappa della distribuzione di punti, cartogramma e grafico a barre orizzontali. È necessario che l'azienda scelga la rappresentazione più opportuna, quindi che associ ad un determinato set di dati la più corretta visualizzazione.

Il marketing, non è l'unica area aziendale che ricorre alla data visualization, vi è infatti la gestione, che la utilizza per trasmettere la struttura gerarchica e organizzativa, e la gestione dati, che la sfrutterà per scoprire e analizzare i modelli e le tendenze. La sua semplicità gli permette di essere di facile lettura anche per coloro che non sono esperti nel farlo. Secondo uno studio riportato da Harvard Business Review “la visualizzazione dati permette di classificarla in quattro scopi chiave” (S. Berinato ,2016):

- illustrazione dell'idea: “permette di tramettere meglio un'idea come una tattica o un processo, è comunemente utilizzato in contesti di apprendimento come tutorial, corsi certificazione ma può essere usato per rappresentare strutture o processi organizzativi facilitando la comunicazione tra le persone giuste per compiti specifici” (IBM.com)

- scoperta visiva: sfruttata maggiormente dagli analisti, dagli scienziati per identificare meglio le tendenze
- visualizzazione dei dati: viene sfruttato dai team per la trasmissione di dati in maniera più efficace a coloro che prendono decisioni;
- generazione di idee: utilizzata maggiormente nei team per stimolare la generazione di idee e utilizzata nelle sessioni di brainstorming

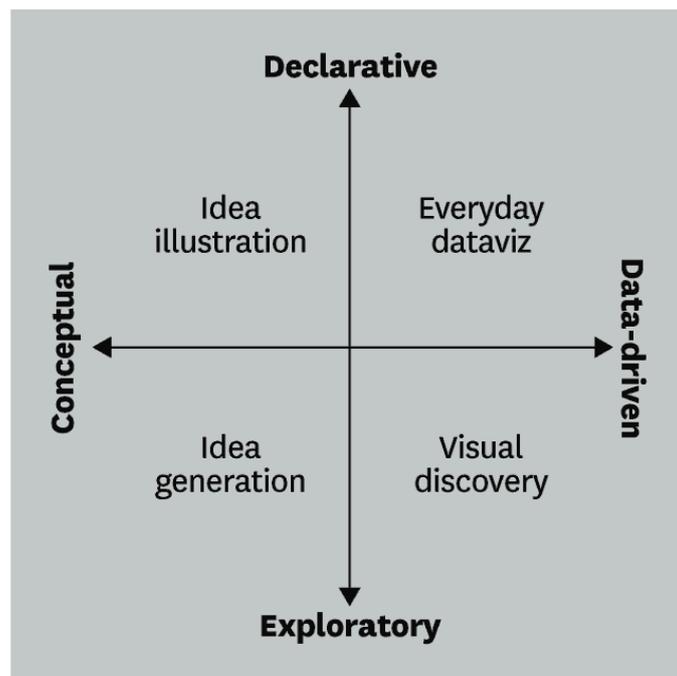


FIGURA 27: " quattro scopi della data visualization, fonte Harvard Business

Review"

3.3 COME I BIG DATA IMPATTANO SULLE VENDITE

Le aziende che sfruttano un approccio data driven riconoscono il bisogno di analizzare e prevedere le loro vendite e il comportamento dei consumatori rispetto ai loro prodotti e alla loro categoria di appartenenza. L'adozione di questa logica non solo conferisce alle imprese la possibilità di realizzare delle offerte personalizzate per i clienti ma anche quella di analizzare trend di mercato e dati interni, inerenti a vendite e collaborazioni, in modo da realizzare e supportare a meglio le strategie di marketing e di gestione aziendale, che se esatte e ponderate, permetteranno in futuro di ottenere riscontri positivi.

Per dimostrare l'impatto positivo che questo ha sulle vendite si considera, ad esempio il caso Lego.

L'azienda danese, produttrice di giocattoli dal 1932, ha perso più volte negli anni la propria quota di mercato ma è sempre stata in grado di risollevarsi aumentando le proprie vendite mantenendo il titolo di top player nel campo giochi, al pari di Mattel.

Per realizzare questa "rinascita" Lego non si è limitata semplicemente alla realizzazione dei famosi "Block", per i quali è conosciuta, ma anche alla produzione di videogame, film e parchi a tema. Ha rivoluzionato i propri store, ha effettuato collaborazioni, ha sfruttato ogni strumento a sua disposizione per raggiungere il cliente e non solo. A supporto di tutte queste strategie, l'azienda ha

da sempre fatto ricorso a tecniche di marketing, alle quali negli ultimi anni ha aggiunto anche strategie di digital. Il loro connubio ha permesso ai manager di avere più strumenti a disposizione per:

- incrementare le proprie vendite
- aumentare il grado di fidelizzazione del cliente
- acquisire brand awareness
- ridurre la customer retention.

Lego negli anni ha attuato diverse strategie di digital marketing come il ricorso alle newsletter, al paid advertising e ai canali social (come Facebook, Twitter, Instagram e YouTube) rivolgendosi non solo ai più piccoli ma anche ai loro genitori. Il mondo dei giochi di recente ha assistito ad uno sviluppo non indifferente, basti pensare al boom che ha coinvolto le carte gioco (ad esempio le carte Pokemon), non sono più solo i bambini ad interessarsi a prodotti appartenenti al mondo dei giocattoli e del collezionismo ma anche gli adulti. Lego analizzando i dati di mercato è riuscita a cogliere il trend nel momento giusto e a farne un punto di forza, realizzando così molti giocattoli a tema, ovvero prodotti e servizi (anche negli store) in collaborazione con importanti titoli cinematografici. Conquistando così in particolare la generazione dei Millennial.

Lego, è solo una delle aziende che, da pochi anni a questa parte si è resa conto del ruolo importante che l'analytics ha per supportare la strategia aziendale.

Presentando molti punti di contatto con i consumatori è riuscita ad acquisire dati

di diversa natura, ottenuti tramite: analisi dei trend di mercato, analisi interna, product placement, e-commerce, social advertising, campagne pubblicitarie e tanto altro. Ciò ha facilitato lo sviluppo di una comunicazione mirata attuando azioni specifiche che negli anni hanno permesso di mantenere la competitività sul mercato.

Il business in questione ha la possibilità di attingere ad informazioni direttamente dal cliente stesso, ovvero di avere un feedback dall'utente finale, non soltanto attraverso le recensioni, il servizio clienti e il monitoraggio delle vendite ma anche dalle community che ad oggi contano al loro interno 8.2 miliardi di individui.



FIGURA 28: "Dati Lego, fonte: Lego.com"

Nonostante non sia fattibile correlare l'andamento di un'impresa al numero delle vendite, il grafico soprastante permette di dimostrare quanto sopra detto, ovvero quanto i dati siano fondamentali per un'efficace strategia aziendale.

CAPITOLO 4. CASO STUDIO AZIENDALE: MAGAZZINI GABRIELLI SPA

4.1 MAGAZZINI GABRIELLI:LA STORIA

Nel 1892 Michele Gabrielli diede vita ad una prima realtà commerciale dal nome “ditta Michele Gabrielli” che negli anni Settanta divenne grazie ai tre fratelli Michele, Luciano e Giancarlo “Negozi Gabrielli Vendite” poi chiamata “Magazzini Gabrielli SPA”.

Ad un primo emporio, situato in piazza Roma ad Ascoli Piceno, nato nel 1953, se ne aggiunsero altri. Fermo, nel 1959 e a seguire San Benedetto del Tronto, Lanciano, Jesi e Civitanova Marche.

Il 1967 fu un anno di svolta per l’azienda, in quanto fu introdotto il reparto alimentari nella filiale di Civitanova Marche, che permise, nei successivi anni Settanta, l’identificazione del core business di Magazzini Gabrielli SPA, tale scelta fu connessa ai cambiamenti che la società stava attraversando in quel periodo storico.

L'inizio di una nuova fase di crescita si riscontra nel 1978, anno in cui aprì il primo supermercato Tigre, e continuò fino al 2000, anno in cui nacque il primo superstore ad insegna Oasi. Il Gruppo per come lo si conosce oggi, ha sedi in Abruzzo, Marche, Molise, Lazio e Umbria e opera nella Grande Distribuzione Organizzata con 316 punti vendita aventi insegne: *Oasi* per i superstore, *Tigre* per i supermercati e *Tigre Amico* per il franchising.



FIGURA 29: “rete franchising del Gruppo Gabrielli, fonte: Gruppo Gabrielli”

4.2 MAGAZZINI GABRIELLI: MISSION, VISION E VALORI

La mission di Magazzini Gabrielli consiste nel “soddisfare bisogni quotidiani delle persone e delle loro famiglie, offrendo un'esperienza di acquisto unica e

soluzioni differenziate e mirate.” (Gruppo Gabrielli)

La visione consiste nell’ “essere il gruppo distributivo più vicino ai bi-sogni delle persone” (Gruppo Gabrielli)

Il Gruppo Gabrielli è un’azienda familiare sviluppatasi nel centro Italia che appartiene alla grande distribuzione organizzata, ha come valori quelli del:

rispetto delle persone, senso di appartenenza, senso di responsabilità e lealtà.

Inoltre si pone come obbligo quello di “razionalizzare la logistica distributiva per coprire con sempre maggiore capillarità le diverse aree territoriali e rispondere alle esigenze dei clienti” (Gruppo Gabrielli).

Gabrielli è in continua espansione in quanto è alla ricerca di aree edificabili e di immobili per uso commerciale ed industriale per la realizzazione di supermercati, superstore, centri logistici e gallerie commerciali.





tigre

GRUPPO



Gabielli



tigre
AMICO

GRUPPO



Gabielli

FIGURE 30,31,32:” Insegne Magazzini Gabrielli spa, fonte: Gruppo Gabrielli”

4.3 INTRODUZIONE AL CASO AZIENDALE

La grandezza di Gabrielli è correlata alle strategie che questa ha adottato negli anni, avendo da sempre un piano futuro orientato al lungo termine.

In questo caso si prenderà in analisi l'influenza e l'importanza che l'utilizzo di un approccio data driven ha avuto sulla gestione aziendale, quindi si analizzeranno i vantaggi che questa logica ha comportato. Prima di quel periodo l'azienda non faceva comunque a meno dei dati ma erano relativi ad un mondo offline, analogico, quindi di natura commerciale ed economica, ovvero: incassi, margini e budget.

Il 2009 è stato il punto di svolta per l'adozione di questa nuova ottica che vede i dati al centro dell'attenzione, (sono intercorsi però molti anni e tanti step prima del loro effettivo utilizzo) per via del lancio delle carte fedeltà, le quali hanno permesso di collezionare le prime informazioni connesse alle transazioni dei clienti, consentendo così una prima conoscenza degli individui.

Quello che si usava in passato era un approccio mass-market (di cui si è parlato anche nei capitoli precedenti) quindi i dati non riguardavano né il cliente né il bacino territoriale a cui l'azienda si riferiva (non erano specifici), nonostante ciò le decisioni, come il posizionamento dei punti vendita, si basavano comunque su queste informazioni.

Tale situazione iniziò a cambiare dal 2009, come detto, anno in cui, con la carta fedeltà si iniziarono a cumulare le prime righe scontrino per ogni spesa effettuata da ciascun individuo. Step by step questi dati raccolti permisero all'azienda di costruire uno storico degli acquisti e una classificazione dei clienti, fin quando nel

2016, Gabrielli, di pari passo ad un'apposita dotazione tecnologica, iniziò ad usufruire delle informazioni fino ad allora raccolte.

Nel 2016 la collaborazione con una società di consulenza, la “*PricewaterhouseCoopers*” o PwC, ha permesso e strutturato l'avvio di un processo di segmentazione dei consumatori sulla base di quelle informazioni transazionali reperite tramite carta (di cui si è discusso in precedenza). Per far ciò sono stati presi in considerazione quei dati, filtrati tramite consensi privacy, di modo che fossero in linea da un punto di vista normativo, e una volta stabiliti quali erano i clienti che ne avevano concesso la profilazione sono stati tracciati dei modelli di segmentazione, utilizzati ancora oggi, basati su: frequenza d'acquisto, spesa media, regolarità d'acquisto e altri parametri.

Nonostante tale sistema sia basato su criteri quantitativi permette di comunicare all'azienda il livello di fedeltà del cliente, quindi se si tratta di:

- clienti fedeli,
- non fedelissimi ma con potenziale
- clienti da condividere con altre insegne non fedeli
- saltuari

Il Gruppo utilizza anche altri modelli, oltre quello appena elencato, che mette in evidenza e si basa su altre caratteristiche:

- Modello per sensibilità al prezzo: permette di evidenziare quali sono gli individui che prediligono gli acquisti di prodotti leader rispetto a

quelli che prediligono prodotti di primo prezzo. Questo criterio è molto complesso in quanto conferisce un'analisi del cliente anche in base alle singole categorie merceologiche, infatti, è possibile che vi siano dei soggetti, che in generale, sono insensibili al prezzo e che prediligono l'acquisto di marche leader ma che per alcune categorie di prodotti (es: pasta di semola) diventano sensibili al prezzo.

- Modello per sensibilità alle promozioni
- Modello per stili di vita: è quello che tiene in considerazione l'aspetto più qualitativo del cliente e lo classifica in base ad abitudini di acquisto e di consumo. Quindi in base al suo stile di vita si stabilisce una categoria di appartenenza, se si tratta di un cliente: salutista, gourmet, tradizionalista, facile e veloce, amante degli animali, goloso dolci, famiglia con bambini. Secondo quanto è emerso da analisi di correlazioni c'è la possibilità che un individuo appartenga anche a più di una categoria, ad esempio le famiglie con bambini rientrano spesso anche nella classificazione goloso dolce, poiché si è notato che le famiglie con bambini sono i più grandi acquirenti di bevande zuccherate o dolci, viceversa c'è una correlazione inversa tra il salutista e il goloso dolci. Tali informazioni consentono all'azienda, di fare una comunicazione più mirata per ingaggiare l'individuo facendo leva su ciò di cui lui ha bisogno.

La costruzione dei modelli di fedeltà ha rappresentato un punto di svolta, un primo step nell'utilizzo dei dati.

Un altro anno rilevante per l'azienda è stato il 2019, periodo in cui Gabrielli ha integrato, quello che è il tradizionale modello di marketing della GDO, costituito da volantini e offerte indifferenziate, con tecniche di marketing One-to-One. Ricorrendo così, attraverso ai dati, alla possibilità di effettuare promozioni personalizzate.

Nonostante quanto riportato la Grande Distribuzione Organizzata ha applicazioni di data driven ancora embrionali e poco diffuse, a differenza dell'industria.

Sarebbe doveroso effettuare un percorso tecnologico e organizzativo che segua di pari passo quelle che sono le nuove attività e le nuove skills necessarie per adottare un approccio basato sull'analitica. Le aziende appartenenti all'industria sono più abituate e capaci di manipolare i dati, sia per via delle innovazioni di processo e di prodotto e sia per via delle ricerche di mercato compiute. La difficoltà per l'industria risiede nel contattare il cliente, a differenza di quanto avviene nella GDO; infatti il primo contatto tra cliente e brand avviene in un supermercato piuttosto che con nell'industria stessa del brand in questione.

4.4 FATTORI ABILITANTI

Nella GDO lo sviluppo di un approccio data driven è stato più lento rispetto allo stesso in altri settori. Il fattore abilitante per eccellenza è stato la cultura aziendale, nel senso che si tratta di una logica che per essere adottata necessita della collaborazione dell'intera azienda. Ciò non è del tutto scontato, in quanto gli individui sono spesso scettici all'utilizzo di dati, specialmente quando l'impresa fino a quel momento ha avuto grande successo e ottime performance sfruttando dei processi basati sulla conoscenza del contesto locale e sull'esperienza.

Non si può quindi imporre un modello data centric, nonostante andrebbe a facilitare la presa di coscienza di determinate situazioni e decisioni. Tutte le funzioni aziendali dovrebbero collaborare, a partire dai responsabili aziendali, fino ad arrivare agli operatori che a vari livelli interagiscono con i dati.

Un altro fattore abilitante, che ha spinto Gabrielli a seguire questa strada, è stato la tendenza del mercato. Nel 2009 quando Magazzini Gabrielli iniziò a raccogliere i primi dati dalle carte fedeltà, non aveva un'idea ben chiara su cosa poter fare con questi e quali sarebbero stati i vantaggi di un loro impiego, ma, ispirandosi a quello che era il trend di mercato del momento decise di seguire questo percorso. Il quale poi si tramutò in un'esperienza di successo che ha permesso all'azienda di competere.

Si tratta di un processo rivoluzionario per le aziende che appartengono alla GDO non abituate a ragionare nell'ottica di un singolo cliente.

4.5 BARRIERE NELL'ADOZIONE

Magazzini Gabrielli ha riscontrato diverse barriere nell'adozione di una logica data driven. Come si può dedurre da quanto riportato nel paragrafo precedente. Le più rilevanti sono:

- La cultura aziendale: ci sono delle funzioni aziendali più abituate a lavorare con i dati, come ad esempio l'ufficio acquisti e altre meno abituate a lavorare su dati previsionali.
- La formazione: per la quale non si intende formazione frontale ma una formazione a 360 gradi.
- La tecnologia: per la GDO non è stato semplice comprendere che il progresso tecnologico va di pari passo con quello commerciale. Le funzioni aziendali coinvolte, dunque protagoniste del processo di digital transformation, sono state quelle di marketing e IT che a loro volta coinvolgevano: la logistica, il controllo di gestione e la contabilità clienti.
- L'adozione di nuovi processi e di nuove figure professionali hanno permesso da un lato di pianificare delle strategie di Customer Relationship Management e dall'altro di scegliere e studiare i tool corretti da utilizzare.

4.6 PROGRAMMI DI LOYALTY

I programmi di loyalty rappresentano uno strumento fondamentale per Gabrielli.

Le carte fedeltà, come detto nei capitoli precedenti vengono utilizzati per classificare i clienti in base ai dati transazionali che questi generano. Per ottenere dati più affidabili Magazzini Gabrielli ha dovuto incrementare il numero degli utilizzi della carta, lavorando sui programmi di fidelizzazione (ricorrendo quindi a cataloghi premi o offerte riservate).

Le piattaforme sfruttate sono state: in un primo momento, “*Target*”, realizzata dalla società *Itec*, per poi spostarsi ad utilizzare “*Webnet*” appartenente alla società *Texmar* per poi adottare “*Concentro*” della società *Convergence*.

I sistemi di loyalty prevedono anche l’utilizzo di mail automation, ovvero di newsletter. Si tratta di email, perlopiù, personalizzate, inviate ad una lista contatti selezionata tra gli aderenti del programma. Le aziende possono definirne l’invio, le tempistiche, i contenuti, la forma e il testo.

Gli esempi sotto riportati fanno comprendere meglio il loro scopo. Infatti nella figura 33 è possibile osservare come all’interno della mail sia stato inserito un questionario volto alla raccolta dati dei clienti (circa la loro soddisfazione).

Da: Roberta di Oasi Tigre roberta@oasitigre.it
Oggetto: Il tuo parere conta ❤️
Data: 25 ago 2023, 10:04:39 AM
A:



Hai ricevuto questa e-mail perché hai sottoscritto Carta Unika.
Questa è un'email generata automaticamente alla quale non è possibile rispondere.
Se non vuoi ricevere più email da Oasi Tigre, fai clic qui.

FIGURA 33: " primo caso esempio di newsletter, fonte: elaborazione propria"

Nel secondo caso, nella figura 34 è riportata una promozione personalizzata ad un cliente possessore di carta basata sui suoi livelli di spesa.

Da questi esempi emerge anche che il testo dell'oggetto e il nome proprio nel mittente vogliono dare un'idea di personalizzazione, tentando di abbattere quelle distanze tra il cliente e l'azienda, ciò spiega la presenza di nomi personali e emoji.

Da: Roberta di Oasi e Tigre roberta@oasitigre.it
Oggetto: 🐣 La Pasqua si avvicina... 8€ per te!
Data: 27 mar 2023, 9:42:57 AM



Buono sconto di 8 € su 30 €

Ehi Davide,
Utilizza il tuo buono sconto nei punti vendita **Oasi e Tigre aderenti** e nei servizi Click&Drive, Click&Collect e Click&Home fino al 02/04/2023.

- ✓ Raggiungi una spesa di almeno 30 €
- ✓ Mostra il codice in cassa al momento del pagamento
- ✓ Ottieni subito uno sconto di 8 €.

Ricorda che puoi visualizzare il tuo buono sconto nell'**App Oasi Tigre** e nell'area personale del sito **oasitigre.it**. Attivando il tuo buono, sarà necessario solo il passaggio della Carta Unika in cassa per utilizzarlo.



Coupon valido solo con Carta Unika 0402800796006



fino al 02/04/2023

- Il buono può essere applicato anche su prodotti in promozione.
- Il buono non è cumulabile con altre attività promozionali sul totale spesa.
- Il buono non è spendibile contestualmente al pagamento tramite buoni pasto e acquisto.
- Il buono non è spendibile per giornali, gift card, libri, quotidiani, shopping bag, latte per neonati formula 1.

FIGURA 34: " secondo caso esempio di newsletter, fonte: elaborazione propria "

Una comunicazione personalizzata deve essere ben studiata in quanto consente di fidelizzare il consumatore e ricompensare l'investimento effettuato dai business.

4.7 IL CASO AZIENDALE: GLI STRUMENTI ADOTTATI

Uno strumento come Excel non permetteva di effettuare delle indagini statistiche

con dati ricavati dagli scontrini. Infatti in un primo momento l'azienda ha esternalizzato la costruzione di modelli statistici presso la *PricewaterhouseCoopers*, che con dei loro sistemi hanno costruito, attraverso algoritmi di loro proprietà intellettuale, i modelli di segmentazione. PwC dopo aver fatto ciò restituiva a Magazzini Gabrielli delle etichette di sintesi che poi venivano associate ai singoli clienti.

In sostanza, dai database aziendali di Gabrielli partivano tutti i dati transazionali destrutturati, quindi ogni transazione che era associata ad un codice carta, per poi giungere alla PwC, dove venivano sintetizzati attraverso algoritmi (sviluppati con Gabrielli) per avere vari modelli di segmentazione. Successivamente PwC restituiva un'etichetta per ogni cliente, specificando ad esempio: sensibile al prezzo, vegetariano, insensibile alle promozioni.

Dopo aver ottenuto le etichette, il Gruppo Gabrielli si è dotato di uno strumento di marketing automation, che associato al sistema di loyalty, ha consentito di costruire delle offerte personalizzate sul totale della spesa; cioè analizzando il cliente in base alla sua fedeltà, in base allo scontrino medio, alla frequenza d'acquisto e all'etichetta vengono create delle meccaniche di sconto diverse per ciascun individuo.

La personalizzazione effettuata in questo caso è solamente quantitativa: riguarda il tipo di meccanica di sconto in base al reale potenziale di acquisto del cliente.

Inoltre non rientrando nella promozione di massa, non verrà proposta con il

volantino, ma saranno utilizzati sistemi di marketing automation, come: SMS, email e messaggio sullo scontrino a cui poi si è aggiunta l'app nel 2021. L'app dà la possibilità di scannerizzare la tessera fedeltà, seguendo il flow delle applicazioni di wallet presenti su tutti gli smartphone, inoltre è di facile lettura di modo che tutti possono utilizzarla.



FIGURA 35: "schermata di apertura dell'app Oasi Tigre"

Lo step successivo effettuato da Gabrielli è stato quello di riprendersi la proprietà dei modelli di segmentazione. Quindi ciò che fino a quel momento era stato

effettuato dalla PricewaterhouseCoopers ora è diventato di competenza dell'area di business intelligence di Gabrielli. Questa scelta è stata effettuata in quanto avere un'area apposita all'interno dell'azienda permette di arricchire il patrimonio aziendale, difatti gli algoritmi che erano utilizzati da PwC non erano di proprietà aziendale, per cui si era a conoscenza di come era strutturato il modello ma non dell'algoritmo sottostante.

All'interno dell'area BI è stato utilizzato un programma che ha una componente di machine learning, *Knime*, e nonostante i modelli di segmentazione sono stati riprodotti con il supporto di una società esterna (che ha supportato l'azienda con l'analisi statistica), ha permesso di costruire i modelli e poi di sintetizzarli all'interno dell'area stessa.

Arrivata a questo punto l'azienda, considerando l'interruzione dell'operato con PwC, aveva la necessità di dotarsi di una piattaforma di data visualization. In passato durante la collaborazione con PwC si ricorreva a *Tableau*, quindi Gabrielli ha deciso di mantenere questa come piattaforma di data visualization.

Tableau, di cui si è già parlato nei capitoli precedenti, permette in maniera performante di manipolare tutti i vari dati e costruire delle visualizzazioni di dati sintetici collegandosi ad un data source, che può essere un database aziendale o un output frutto di una query che serve per sintetizzare dei dati. Ciò in maniera tale che l'azienda riesca ad assicurarsi una performance più elevata, visualizzare i dati in maniera più semplice e con grafici, più evoluti e dinamici, e utilizzare strumenti

che consentono di costruire delle vere e proprie mappe geografiche da dati più complessi, quindi di mettere su carta geografica dei dati più complessi ed effettuare analisi di geomarketing.

La riorganizzazione del settore IT degli ultimi anni e l'integrazione dell'area Business Intelligence all'interno dell'azienda hanno fatto sì che a *Tableau* si affiancasse un altro strumento *Power BI*, che sarà poi lo strumento di business intelligence aziendale. Si tratta di uno strumento simile al precedente che consente di gestire i dati in maniera veloce e performante, utilizzato dall'azienda per avere analisi, nonostante, a differenza di *Tableau*, non ne supporta di evolutissime in quanto non contiene componenti di machine learning per effettuare operazioni complesse, analisi e statistiche.

4.8 IL CRM IN GABRIELLI

Il CRM ha come obiettivo quello di proporre soluzioni personalizzate affinché la relazione di lungo termine con il cliente sia rilevante e di valore.

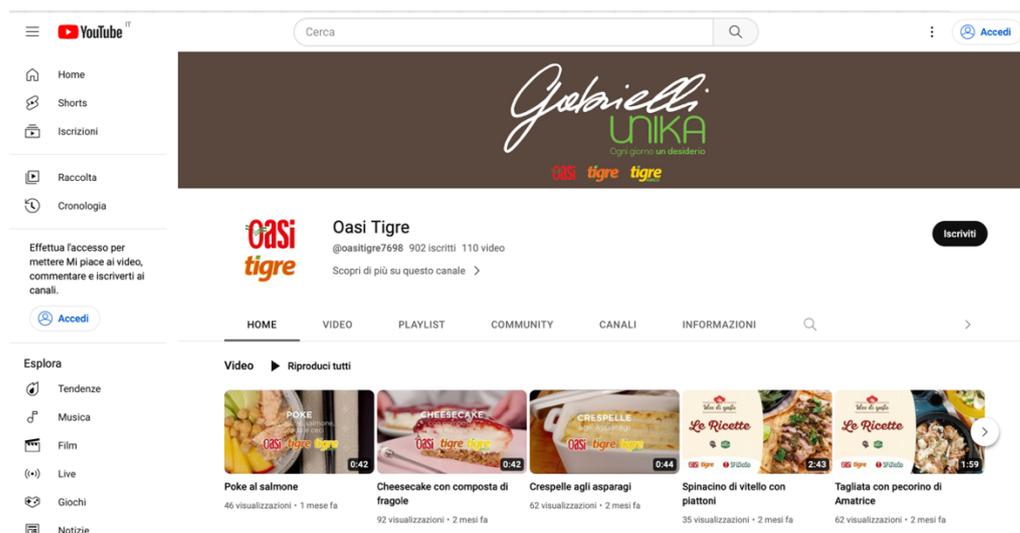
Considerando che la clientela è eterogenea la costruzione del CRM è in continua evoluzione, sia perché cambia il cliente negli anni e sia perché cambiano le sue scelte d'acquisto. L'azienda si è resa conto che per conoscere meglio i propri

clienti non è stata utile la profilazione di questionari quanto piuttosto l'analisi della spesa attraverso cui è riuscita a ricostruire il profilo dei clienti.

L'evoluzione del CRM ha permesso a Magazzini Gabrielli di poter effettuare offerte più mirate, all'inizio sul totale spesa poi su prodotti specifici, ma non solo, ha dato la possibilità alle aziende appartenenti alla grande distribuzione organizzata di differenziarsi rispetto ad altre attraverso delle offerte sempre più personalizzate.

L'obiettivo di Gabrielli è quello di costruire una *Customer Data Platform* all'interno della quale vadano a confluire tutte le informazioni, come quello riguardo il comportamento di navigazione, l'interazione con il servizio clienti e quelle con i social.

4.9 I SOCIAL MEDIA, L'APP E LA PAGINA WEB



The image shows a screenshot of the YouTube channel page for 'Oasi Tigre'. At the top, there is a search bar and a navigation menu. The channel banner features the 'Gabrielli UNIKA' logo with the tagline 'Ogni giorno un desiderio' and the 'Oasi Tigre' logo. Below the banner, the channel name 'Oasi Tigre' is displayed along with the handle '@oasitigre7698', 902 subscribers, and 110 videos. A navigation bar includes 'HOME', 'VIDEO', 'PLAYLIST', 'COMMUNITY', 'CANALI', and 'INFORMAZIONI'. The main content area shows a grid of video thumbnails for various recipes, including 'Poke al salmone', 'Cheesecake con composta di fragole', 'Crespelle agli asparagi', 'Spinacino di vitello con piattoni', and 'Tagliata con pecorino di Amatrice'. Each video thumbnail includes the title, view count, and upload time.

FIGURA 36: "Pagina YouTube, fonte: elaborazione propria"

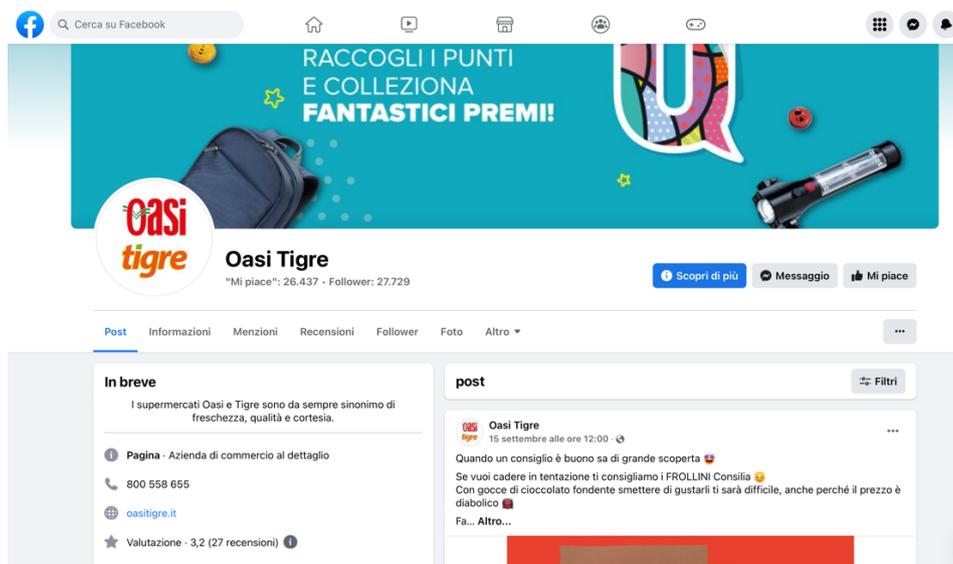


FIGURA 37: "Pagina Facebook, fonte: elaborazione propria"

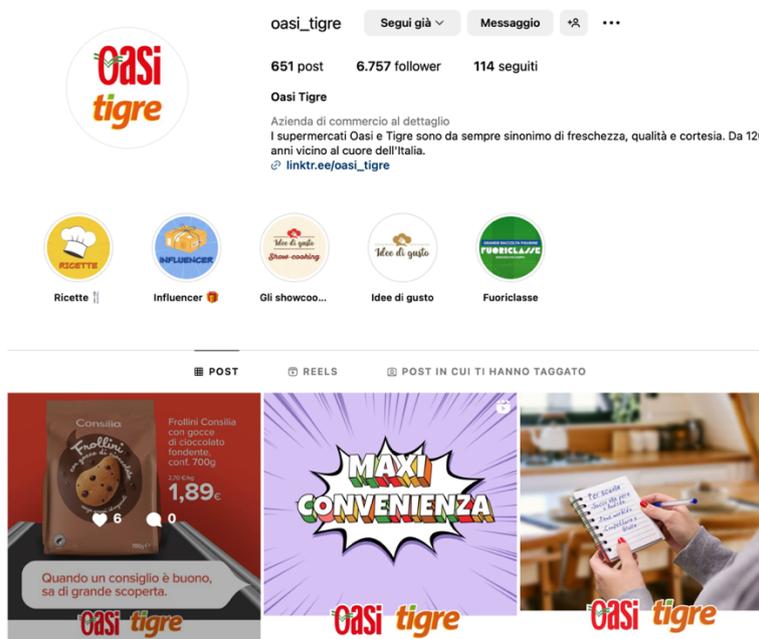


FIGURA 38: "Pagina Instagram, fonte: elaborazione propria"

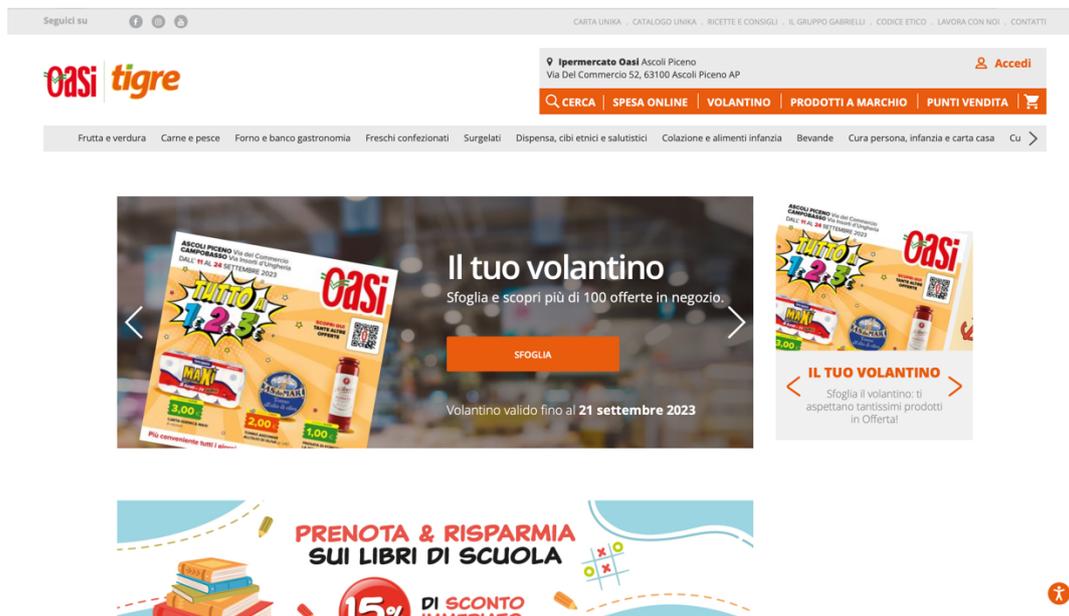


FIGURA 39: " Sito Web, fonte: elaborazione propria "

Al momento per Magazzini Gabrielli i social e il sito web rappresentano dei mezzi di comunicazione mass market, principalmente vengono sfruttati per fare una geolocalizzazione mirata ma rivolgendosi, al termine di questa, in maniera indifferenziata alla propria audience.

In seguito ad una recente acquisizione di diversi punti vendita nella città di Roma, l'azienda ha deciso di proporre delle offerte dedicate a coloro che si trovano nella suddetta area grazie all'utilizzo della geolocalizzazione; così è stato possibile proporre degli advertising dedicati per incentivare la "scoperta" dei negozi

(situazione totalmente differente nella riviera adriatica in cui è prescelto il volantino). Per realizzare ciò si è adoperato maggiormente Facebook.

Le piattaforme come Instagram, Facebook e YouTube sono utilizzate come vetrine e sono comunque utili per avere ulteriori dati sui clienti, in quanto gli account business di queste piattaforme forniscono insight che l'azienda sfrutta.

Il Sito web presenta:

- tutte le informazioni reperibili su altri canali, come ad esempio il volantino
- i propri marchi, ovvero Consilia, Fatti Buoni, Selezione Qualità e in più offre la possibilità di ricercare nuove ricette a cui potersi ispirare con i loro prodotti
- possibilità di effettuare la spesa tramite il loro canale web e poi ritirarla secondo tre modalità: in negozio, fuori negozio e direttamente a casa.

Tutto ciò e le funzioni connesse all'app consentono di avere maggiori iscritti, quindi maggiori informazioni sui propri clienti.

4.10 I VANTAGGI DELL'ADOZIONE DEL DATA-DRIVEN E UNA VISIONE FUTURA

I vantaggi dell'adozione di un approccio data-driven dal punto di vista strategico sono le attività di CRM, in particolare, monitorare in maniera più puntuale le attività e disperdere meno l'investimento.

Attraverso queste azioni Gabrielli è riuscita ad effettuare offerte più mirate dal punto di vista della scontistica. Si riporta un esempio: considero un cliente con uno scontrino medio di 80 euro a cui consegno uno sconto di 10 euro se ne spende 90, l'azienda ha delle buone possibilità che questo l'utilizzi e che tornerà la settimana successiva per effettuare acquisti della stessa cifra; ora considero un cliente che ha uno scontrino medio di 20 euro e consegno a questo individuo un buono spesa di 10 euro per una spesa di 90, probabilmente questo sceglierà di utilizzare tale buono ma l'azienda così facendo va a modificare le abitudini di acquisto dell'individuo che andrà a cannibalizzare la spesa in un'unica settimana. Con l'ausilio di una logica data-driven, quindi utilizzando un'attività personalizzata, l'azienda riesce a mantenere intatte le abitudini d'acquisto dei consumatori facendoli spendere poco più e creando relazioni maggiormente di valore senza compromettere gli acquisti successivi (cosa che con un approccio mass market non è possibile effettuare).

Sono molti i benefici connessi all'approccio data-driven che hanno permesso all'azienda di raggiungere determinati obiettivi:

- maggiore valore alle attività per il cliente preservando il valore economico che queste hanno per l'azienda

- l'aumento delle redemption sulle attività personalizzate, quindi un aumento dell'ingaggio e della fidelizzazione verso le insegne di Magazzini Gabrielli
- maggiori tassi di profilazione per i clienti; ciò è stato possibile in quanto la personalizzazione delle offerte sono state rivolte solamente ai clienti profilati, in quanto avevano consentito il consenso al trattamento dati; una volta che si è diffuso il passaparola positivo connesso alla possibilità di ricevere offerte allettanti, molti consumatori cambiarono le loro scelte consegnando all'azienda maggiore disponibilità dei dati.

Gli obiettivi futuri che Magazzini Gabrielli intende perseguire sono rivolti a proporre un'offerta sempre più personalizzata al cliente con una comunicazione qualitativa più efficiente rispetto al passato. Non limitandosi a offerte basate sul totale della spesa ma ricorrendo ad esempio ad inserire il cliente, appartenente ad un determinato target, del tipo "famiglia con bambini", in una rubrica connessa a quel target che potrebbe riguardare come costruire una corretta alimentazione per i bambini, oppure realizzare dei panieri di articoli su cui effettuare una scontistica più alta rispetto a quella presente in negozio per coloro che ne sono effettivamente interessati.

Nonostante ad oggi l'azienda non faccia ricorso a strumenti di intelligenza artificiale vi è già l'idea che in futuro ci saranno nuovi sviluppi in materia.

4.11 DISCUSSIONE DEL CASO: UN ANALISI SUL RAPPORTO TRA PASSATO, PRESENTE E FUTURO

Dall'analisi di questo caso emerge che prima della digital transformation fare strategia significava basarsi esclusivamente su dati interni e sull'esperienza. Lo sviluppo delle nuove tecnologie ha permesso a molte aziende, tra cui, quelle della GDO, di fondare le loro attività sull'analisi e l'elaborazione di dati certi. Lasciando così meno spazio all'esperienza e consegnandone di più a ipotesi scientifiche.

È innegabile che lo sviluppo di Magazzini Gabrielli sia in parte dovuta all'adozione di un approccio data-driven, (Gregori G.L., Pascucci F., 2019) nonostante non sia possibile attribuire un effettivo ritorno economico, è indiscutibile affermare che ci sono stati dei riscontri positivi.

L'utilizzo del CRM e dei programmi di loyalty (Ziliani C., 2011) sono stati i punti chiave per le aziende che operavano all'interno della GDO, in particolare per Gabrielli, in quanto, così facendo era possibile posizionare il cliente, i suoi bisogni, le sue esigenze e le sue passioni al centro delle loro decisioni (Gregori G.L., Perna A., 2019).

Come emerge dal caso per competere, infatti, nella Grande Distribuzione è necessario differenziarsi rispetto ai concorrenti (Magazzini Gabrielli), di modo da

ottenere fedeltà rispetto ad un'altra insegna. In quest'ottica, concetti come customer loyalty e customer retention dovrebbero rappresentare gli obiettivi principali per l'azienda.

Il caso preso in analisi punta il focus su:

- l'influenza della data analytics sulla gestione aziendale
- come Gabrielli si è interfacciato con il cliente negli anni
- i vantaggi derivanti dalla comunicazione personalizzata



FIGURA 40: "Focus azienda di retail, fonte: elaborazione propria"

Di seguito vengono discussi i precedenti aspetti.

In Magazzini Gabrielli l'analisi dei dati viene utilizzata specialmente nell'ambito del CRM, attraverso le informazioni derivanti dalle fidelity card e l'ausilio di piattaforme esterne. Da quanto emerge nella teoria questo è uno dei sistemi

tecnologici più utilizzati, e di conseguenza più strategico, specialmente in un mercato fortemente orientato al cliente in cui è utile essere a conoscenza dei dati di quest'ultimo. Un aspetto particolarmente rilevante su cui le aziende dovrebbero porre attenzione è quello organizzativo- culturale: manager e dipendenti dovrebbero infatti cooperare in modo che tutte le informazioni delle varie aree siano facilmente reperibili per la corretta implementazione degli strumenti di digital marketing.

Un altro tema che emerge riguarda lo sviluppo delle nuove tecnologie che ha permesso alle aziende di abbandonare quegli approcci di mass-marketing a fronte di un marketing personalizzato.

Fondamentale per il Gruppo è stato anche l'utilizzo della geolocalizzazione, sia per effettuare una comunicazione mirata, sia per conoscere la localizzazione dei clienti. La geolocalizzazione viene attualmente impiegata in maniera sperimentale nell'ambito del paid advertising.

Il caso conferma la teoria iniziale secondo cui la data analytics si riflette nella gestione aziendale, tutto ciò che viene effettuato (azioni e scelte) dovrebbe essere pertanto la conseguenza di un processo di analisi matematico-statistico su "ciò che i dati comunicano all'azienda".

In sintesi, tutti gli strumenti presi in esame consentono di tradurre operativamente gli assunti strategici definiti durante la fase di pianificazione.

Tali strumenti possono essere ulteriormente implementati a seconda di quelli che sono gli obiettivi e le caratteristiche del business. Ad esempio una delle prospettive future non che delle sfide che le aziende di questo settore dovranno sostenere è quella legata all'avvento dell'intelligenza artificiale. Infatti, piattaforme di IA generativa (come ad esempio Chat GPT) permettono di creare contenuti come: testi, immagini e video in poco tempo. È possibile pertanto affermare che l'approccio data-driven e, più in generale, la trasformazione digitale continuerà ad essere un tema centrale e di dibattito, anche scientifico, nel settore della GDO.

CONCLUSIONI

Nel presente elaborato sono stati presentati i vantaggi e gli sviluppi connessi all'adozione della logica data driven infatti la trasformazione digitale ha rivoluzionato aziende, strategie e modelli di business.

La tesi parte con l'affrontare le barriere culturali, organizzative, tecnologiche e di conoscenza, per poi valutare quelli che sono i vantaggi connessi della sua adozione. Tramite un'analisi della letteratura è stato possibile comprendere la complessità e l'utilizzo di tutti gli strumenti che caratterizzano la data analytics, quindi, quali di questi si sono rivelati più efficaci, quali sono ancora in fase di sviluppo, quali avranno un ruolo in futuro.

L'impostazione compilativa dei primi due capitoli è stata scelta per andare a presentare i temi: Big data, Digital marketing e Data Analysis. In modo da fornire una base per la comprensione degli altri due successivi, che dimostrano come questi vengono adoperati all'interno dell'azienda e in particolare nella GDO.

Il terzo capitolo ha permesso di valutare la relazioni tra dati e azienda, quindi le conseguenze che questi hanno avuto per l'azienda e come sono stati impiegati nelle strategie.

L'ultimo capitolo ha come protagonista Magazzini Gabrielli Spa, in particolare, sono state visualizzate le metodologie e gli strumenti che essa sfrutta per competere nel settore retail ponendo particolare attenzione su come questa si relaziona con un mercato B2C.

RIFERIMENTI

BIBLIOGRAFIA

AZZALINI A. E SCARPA B., 2004 “Analisi dei dati e data mining”

BAGLIANI M.,2019 “Digital marketing per l'e-commerce e il new retail. Le strategie, i canali e le tecnologie per avere successo nei nuovi mercati digitali”

BALA M. e VERMA D.,2018 “A Critical Review of Digital Marketing”

BATRINCA B. E P. C. TRELEAVEN, 2014, “Social media analytics: a survey of techniques, tools and platforms”

BERINATO S.,2016, “Visualizations that really works”

BULGER M. ET AL. 2014 “Data-Driven Business Models: Challenges and Opportunities of Big Data”

CASCIABANCA F., 2023, “Gli italiani online sono più vecchi ma amano i video. I dati del Report di We Are Social 2023”

CASTIGLI M., 2022, “Business intelligence, cos'è, a cosa serve, il software”

COLONE B. 2019, “Big Data Analytics e gestione aziendale: il nuovo oro? Focus sui cambiamenti apportati nel settore dei trasporti aerei”

COSENZA V. 2014, “Social Media ROI”

D’ALESSIO A.A.,2023, “Privacy UE-USA: le tappe e lo stato dell’arte a febbraio 2023”

DAVIS H., 2006, “Search Engine Optimization”

DE LUCA A., 2017, “CRM-Customer Relationship Management per la redditività dell’impresa”

DI FRAIA G. 2011, “Social media marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0”, Hoepli.

DU PLESSIS, C., 2015. “Academic guidelines for content marketing: research-based recommendations for better practice.”

DUSE M., 2011, “Il CRM strategico. Come migliorare la competitività aziendale fidelizzando e centralizzando il cliente”

FARINET A. e PLOCHER, E. 2002, “Customer Relationship Management. Approcci e metodologie”

FERRERO G.,2013, Marketing e creazione del valore”, G. Giappichelli, editore

FONTANAROSA A.,2022, “Scandalo Cambridge Analytica, Meta (Facebook) paga 725 milioni di dollari per chiudere una class action”, La Repubblica

GHANI N. A. et al., 2019, “Social media big data analytics: A survey”

GIORGINO F. e MAZZÙ M.F., 2018, “Brand telling”, Egea

GREGORI G.L., PASCUCCI F., 2019, “Il digital Marketing come fattore competitivo: verso un approccio integrato strumenti e strategia

GREGORI G.L., PERNA A., 2019, “BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità”

HERSEL R., JONES N., 2005, “Knowledge management and business intelligence: the importance of integration”

HANDLEY A. CHAPMAN C. “How to create killer blogs, podcast, videos, ebooks, webinars that engage customers and ignite your business”

KOLOWICH, L., 2016. “20 Types of Lead Generation Content to Put Behind Your Landing Pages”

LEMON e VERHOEF, 2016, “Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey”

MANDELLI A., 2017, “Big Data Marketing, Creare valore nella platform economy con dati, intelligenza artificiale e IOT”

MANDELLI A. 2018, Intelligenza artificiale e marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business

MARASCA S. E CATTANEO C, 2021, “*Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*”, Giappichelli, 2021.

MCGILL, J., 2017. “How to Develop a Content Strategy: A Start-to-Finish Guide”

MORDENTI A., 2023, “Analisi dei dati: tecniche e metodologie per la sua applicazione”

MOSS T., SHAKU ATRE S., 2003, “Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-support applications”

- NAQA I. EL E MURPHY M. J., 2015 “*Machine Learning in Radiation Oncology*”
- NILSSON N.J., 2002, “Intelligenza artificiale”
- PASCUCCI F., 2013, “Strategie di marketing online per il vantaggio competitivo aziendale”, Società editrice Esculapio
- PATGIRI R. AHMED A., 2016, “Big Data: The V’s of the Game Changer Paradigm”
- PATRUTIU-BALTES L., 2016, “Inbound Marketing - the most important digital marketing strategy”
- PETROC T., 2023, “Volume of data/information created, captured, copied, and consumed worldwide from 2010 to 2020, with forecasts from 2021 to 2025”
- PULIZZI, J. AND BARRETT, N., 2008. *Get Content, Get Customers. How to turn prospects into customers with content marketing*”
- PUTHUSSERY A.,2020 “Digital Marketing: An Overview”
- REZZANI A.,2013, “Big Data, Architettura, tecnologie e metodi per l’utilizzo di grandi basi di dati”, Apogeo Education
- RUSCONI G., 2022, La trasformazione data driven solo per due aziende italiane su dieci, ilSole24Ore
- SAGGION H. et al.,2007, “Ontology-Based Information Extraction for Business Intelligence”

SIANO A., VOLLERO A. E CONFETTO M.G. 2005, “Crm e scelte di comunicazione d’impresa”

SIRONI C., 2018 “Il valore dei dati è un asset chiave nella digital transformation”

SOBAL, A., 2017. 12 “Different Types of Advanced Marketing Content”

TARGA L.,2023 “Quali sono i vantaggi del data-driven marketing?”

VAN DIJCK J., 2013, “The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media.”

ZILIANI C., 2011, “Loyalty Marketing”, Egea

SITOGRAFIA

- www.repubblica.it
- www.garantedellaprivacy.it
- <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/general-data-protection-regulation-gdpr.html>
- www.ibm.com
- www.gartner.com
- www.tableau.com

- www.ninjamarketing.it
- <https://www.coursera.org/articles/data-analytics#>
- <https://www.oracle.com/it/what-is-data-science/>
- <https://www.ibm.com/it-it/topics/data-mining>
- <https://www.gabriellispa.it>
- <https://www.intelligenzaartificiale.it>
- <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/social-media-marketing/>