



Università degli Studi di Cagliari  
Facoltà di Scienze Economiche, Giuridiche e Politiche  
Corso di Laurea Magistrale in Data Science, Business Analytics e Innovazione  
Classe LM-91

La business analytics a supporto dello sviluppo delle strategie  
aziendali: focus sul lancio di un marketplace per avvocati in  
Gruppo MOL

Business analytics as a support to business strategy  
development: focus on the launch of a marketplace for lawyers  
in Gruppo MOL

Tesi di Laurea di  
Davide Locci

Relatore  
Prof. Alessandro Spano

A.A. 2022/2023



# Indice

<b>Premessa.....</b>	<b>5</b>
<b>Capitolo 1: La business analytics a supporto delle aziende .....</b>	<b>8</b>
Contestualizzazione .....	8
Strumenti alla base della business analytics: i concetti di sistema informativo integrato e software gestionale.....	11
Applicazioni ed usi della business analytics a supporto dello sviluppo delle aziende .....	14
Modello di riferimento della business analytics nel contesto aziendale .....	23
Business analytics e strategie aziendali: gli scenari.....	26
Il contributo della business analytics nell'ideazione, definizione e miglioramento dei modelli di business aziendali .....	29
Focus sul caso aziendale: la business analytics a supporto della nascita dell'idea di SuperAvvocati.....	30
<b>Capitolo 2: Strategie e modello di business per il lancio di un marketplace per Avvocati .....</b>	<b>37</b>
Introduzione: il ruolo della business analytics .....	37
Le piattaforme digitali two-sided e le esternalità di rete che le caratterizzano .....	39
Analisi della situazione iniziale: macroambiente e microambiente .....	41
Analisi della situazione iniziale: focus sui competitor.....	43
Analisi della situazione iniziale: Intermediari/Fornitori .....	48
Definizione degli obiettivi e delle strategie di SuperAvvocati .....	49
Mercato target, mercato potenziale e dati per la stima della domanda .....	58
Workflow della piattaforma: descrizione e rappresentazione grafica.....	60
Analisi SWOT.....	65
SEO e SEM: focus e utilizzo dello strumento Semrush.....	68

Key resources e conto economico previsionale: Cost structure.....	78
Key resources e conto economico previsionale: Revenue model .....	83

### **Capitolo 3: Modalità di raccolta, trattamento, gestione e utilizzo dei dati acquisiti dal marketplace ..... 95**

Introduzione .....	95
Basi di dati e DBMS: l'utilizzo dei DBMS e del linguaggio SQL per la gestione ed interrogazione dei database.....	96
Privacy dei dati ottenuti con il supporto della business analytics: GDPR e Legislazione Anti-Spam.....	99
Il ruolo degli indicatori chiave (KPI) nell'ambito della business analytics e dell'attuazione delle strategie .....	102
I dati prodotti dal software gestionale e dalle registrazioni sulla piattaforma .....	104
I dati prodotti dal traffico nella piattaforma: Google Analytics .....	105

### **Conclusioni..... 109**

### **Appendice..... 111**

Approfondimenti sui possibili competitor scartati dall'analisi .....	111
Approfondimenti sui due competitor principali Dequo.it e Avvocatoflash.it .....	112
Approfondimenti sui prezzi dei competitor sui servizi paralegali online .....	119

### **Bibliografia e Sitografia..... 121**

## Premessa

Il presente lavoro si concentra sul ruolo della business analytics a supporto dell'attività delle aziende, ponendo l'accento sul suo impatto nell'ideazione, definizione, attuazione e monitoraggio delle strategie aziendali e di nuovi modelli di business.

A integrazione dell'elaborato si riporta un caso concreto aziendale, strettamente collegato all'esperienza lavorativa del sottoscritto presso Gruppo Mutuonline come Business Analyst.

Tale caso aziendale si esplicita nell'idea nata in MOL del lancio di *SuperAvvocati*: un marketplace online per avvocati e notai, di cui nel corso del lavoro verranno definite e sviluppate le strategie sulla base dei dati ottenuti dalla business analytics, ed il cui stesso funzionamento poggia sul concetto di sistema informativo integrato, strumento fondamentale per l'implementazione della BA in azienda.

L'obiettivo di tale marketplace è offrire un punto di incontro tra, i sopraccitati avvocati e notai, ed il cliente finale che chiede una prestazione legale/notarile, e di proporre poi agli utenti attirati nella piattaforma i servizi paralegali che MOL già eroga ai propri attuali clienti.

Sfruttando il supporto del caso aziendale, lo scopo è mettere in risalto le opportunità che la business analytics può offrire ad un'azienda che intende mettere in piedi una nuova idea di business o una nuova strategia. In particolare, si intende mettere in evidenza il contributo della BA in ognuna delle tre fasi di ideazione, definizione, e monitoraggio del nuovo business.

A tal proposito, facendo riferimento al caso aziendale si evidenzierà il ruolo della business analytics a supporto:

- della nascita dell'idea di *SuperAvvocati* all'interno di Gruppo MOL;
- dell'ottenimento di dati attendibili e dell'elaborazione di analisi data-driven utili alla definizione dei vari punti del business model;
- del successivo monitoraggio del progetto e della piattaforma.

L'idea di lanciare sul web *SuperAvvocati* nasce all'interno dell'ufficio DPE SS&PL di Gruppo MOL.

Alla base dell'idea, c'è la volontà aziendale di mettere in piedi una piattaforma online in cui permettere l'acquisto, a qualsiasi utente della rete, dei servizi paralegali che Gruppo MOL già eroga attualmente ai propri clienti.

Su questa base, si va ad integrare e sovrapporre la proposta dell'ufficio DPE SS&PL di Gruppo MOL di cui faccio parte: tale proposta si concretizza appunto in *SuperAvvocati*. Come verrà approfondito e giustificato nelle successive analisi, la ratio è che: limitarsi a fronteggiare i competitor 'semplicemente' offrendo servizi paralegali online, significherebbe fronteggiare concorrenti affermati da anni sul mercato online e con un bacino di clientela consolidato, con la conseguenza di dover puntare su una competizione basata sul prezzo.

*SuperAvvocati* invece, è vero che pone sempre la vendita di servizi paralegali come fonte primaria di ricavo, ma intende farlo attirando i potenziali acquirenti offrendo loro un

marketplace in cui è possibile far convergere la necessità di prestazioni legali degli utenti e l'offerta di consulenza legali da parte dei professionisti.

Di comune accordo con l'HR e con il team leader, ho dunque scelto di sviluppare tale idea inserendola nella presente tesi di laurea, in modo tale da sfruttarla, come anticipato, quale modello concreto sull'importanza della business analytics, contribuendo personalmente alla raccolta, elaborazione, e presentazione dei dati forniti dal gestionale.

Il gestionale appena citato, di proprietà di Gruppo MOL, è uno dei punti cardine dietro la value proposition della piattaforma.

Infatti, come già accennato, l'idea è che, agli avvocati, oltre la possibilità di mettersi in contatto con i potenziali utenti della rete, vengano poi offerti i servizi paralegali che Gruppo MOL già eroga attualmente ai propri clienti. E allo stesso modo, parte dei servizi paralegali possono essere offerti anche agli utenti che, specularmente, accederanno alla piattaforma per trovare il professionista di cui necessitano.

Questi servizi paralegali vengono oggi erogati da MOL proprio sfruttando il gestionale proprietario: è qui che vengono lavorate le singole pratiche, esattamente come accade per le lavorazioni delle pratiche lavorate per gli altri clienti, rappresentati da banche e istituti di credito.

Tale gestionale è assimilabile ad un sistema informativo integrato ed è cruciale per l'implementazione dello strumento della business analytics all'interno dell'azienda.

Nel primo capitolo, dunque, verrà sviluppato un focus sulla business analytics, sulle sue possibili applicazioni in azienda e sul suo ruolo nel supportare le strategie aziendali e lo sviluppo di nuovi servizi e modelli di business.

Verrà nello specifico evidenziato come essa sia fondamentale in ciascuna delle tre fasi di ideazione, sviluppo, e monitoraggio di un nuovo business in azienda. Relativamente alla prima fase, quella di ideazione, i concetti esposti verranno integrati dal caso aziendale, in modo tale da spiegare in concreto come la business analytics ed i dati raccolti siano stati fondamentali per la nascita dell'idea di *SuperAvvocati*.

Nella parte centrale, il focus si sposterà nel cuore della definizione delle strategie per il lancio di *SuperAvvocati*, sviluppando un business model e spiegando il collegamento a filo diretto con il sistema informativo integrato proprietario di Gruppo MOL.

Il modello di business verrà sviluppato attraverso una serie di step: descrizione dei vari tipi di piattaforme digitali (one sided, two sided, multi sided) e delle esternalità di rete che le caratterizzano, analisi della situazione iniziale e del mercato potenziale, definizione della value proposition e della clientela target, definizione delle risorse chiave (es. SEO) per lo sviluppo e la diffusione della piattaforma, analisi dei costi e ricavi e definizione di un conto economico previsionale.

Nello sviluppo del modello di business verranno utilizzate ed esposte informazioni e stime derivanti dall'attività di business analytics, ed in particolare dall'analisi dei dati storici raccolti dal gestionale e conservati nel database.

Dunque, se nel finale del primo capitolo ad essere messo in risalto sarà il supporto della BA all'ideazione di un nuovo business (o di una nuova strategia), nel secondo capitolo verrà messo in risalto il suo supporto alla fase di definizione delle specifiche del business o delle strategie ideate.

Infine, il terzo capitolo sarà quello maggiormente orientato al ruolo che la business analytics svolge sulla base dei dati ottenuti una volta che le strategie o i modelli di business sono stati effettivamente messi in piedi. La loro attuazione, infatti, produrrà a sua volta nuovi dati che andranno gestiti, trattati e analizzati.

Di conseguenza, qua il focus sarà sulla terza ed ultima fase in cui la BA supporta le strategie delle aziende, ovvero la fase del monitoraggio, che poi porta a sua volta eventuali correzioni o miglioramenti alle strategie definite.

Quanto al caso di *SuperAvvocati*, verrà pertanto preso in considerazione approfondendo le possibilità di gestione e sfruttamento dei dati ottenuti sia dal gestionale, sia dal traffico sulla piattaforma una volta che questa sarà effettivamente lanciata.

# Capitolo 1: La business analytics a supporto delle aziende

## Contestualizzazione

Nella primissima parte dal lavoro, si ritiene opportuno fornire una descrizione del Gruppo MutuiOnline, in modo tale da fornire un'idea del contesto aziendale.

Nel corso dell'elaborato infatti, come anticipato nella premessa, verranno di volta in volta presi ad esempio il caso di *SuperAvvocati* (nato appunto in Gruppo MOL) e del gestionale utilizzato dall'azienda. In questo modo, sarà possibile integrare e rafforzare con un caso concreto i concetti espressi sulla business analytics e sul suo ruolo nello sviluppo delle aziende e dei loro progetti strategici.

Nata nel 2000 dall'idea di Marco Pescarmona ed Alessandro Fracassi, la Gruppo MutuiOnline S.p.A. è una holding di società di servizi finanziari<sup>1</sup> il cui business si divide in 2 rami principali: la comparazione, la promozione, l'intermediazione on-line di prodotti di istituzioni finanziarie e di operatori e-commerce; l'offerta di servizi di outsourcing di processi complessi per i protagonisti del settore finanziario, tra cui in primis le banche.

Sulla base di questi due rami di business enunciati, Gruppo MOL si suddivide in due separate e distinte divisioni principali: la Divisione Broking e la divisione Business Process Outsourcing (BPO). Le due divisioni possono essere viste come due compartimenti stagni, ognuna con le sue strutture specifiche e peculiari, e con un management completamente diverso<sup>2</sup>.

La divisione Broking, come suggerisce il nome, svolge attività di Broking, ovvero offre un servizio di consulenza aiutando il cliente a scegliere il miglior prodotto possibile dato un certo contesto. In questo senso si possono individuare due principali attività di broking: il broking creditizio, che è quello svolto dalla più nota società del gruppo, ovvero MutuiOnline S.p.A; il broking assicurativo.

Sono poi riconducibili a tale divisione anche i servizi di comparazione prezzi svolti su e-commerce, e servizi di telecomunicazione ed energia.

La divisione su cui verrà focalizzata l'attenzione è però la Divisione Business Process Outsourcing (BPO). Tale divisione non svolge attività di broking, ma eroga servizi di gestione in outsourcing e IT, principalmente a beneficio di intermediari finanziari operanti sul mercato italiano (ad esempio gli istituti bancari).

---

<sup>1</sup><https://www.mutuionline.it/chi-siamo.asp>

<sup>2</sup>Formazione GruppoMol, presentazione aziendale info sicurezza-procedure



La divisione BPO si articola a sua volta in sei linee di business: BPO Mutui, BPO Servizi immobiliari, BPO Finanziamenti, BPO Assicurazioni, BPO Servizi di investimento, BPO Leasing/noleggio.

Come anticipato, nel caso della divisione BPO il cliente di Gruppo MOL non è il singolo consumatore (come è invece per la Divisione Broking) ma intermediari finanziari, come ad esempio le banche, o comunque aziende o professionisti. Si passa quindi da un rapporto di mercato B2C ad uno B2B.

Per comprendere meglio il valore che la Divisione BPO offre ai propri clienti è utile fare un esempio, supponendo che il cliente sia una banca X.

Tale banca si appoggia a Gruppo MOL soprattutto perché ha un vantaggio in termini di costi. Si supponga che la banca abbia ad esempio degli operatori di back office che si occupano di istruire e lavorare le pratiche di mutuo: per farlo ha bisogno di un certo numero di operatori dipendenti, che rappresentano per essa un costo fisso a prescindere dalla quantità di pratiche che ogni mese vengono lavorate. Il costo degli operatori di back office rappresenta dunque un costo rigido non facilmente adattabile alla effettiva quantità di pratiche da lavorare. La banca si appoggia quindi a Gruppo MOL esternalizzando una parte della sua attività.

A questo punto è Gruppo MOL che lavora le pratiche della banca (e di tutte le altre banche clienti) tramite i suoi operatori, con la banca che paga MOL sulla base delle pratiche effettivamente lavorate e poi fatturate alla banca stessa.

Di seguito, viene esposto uno schema riassuntivo della struttura del Gruppo<sup>3</sup> con lo scopo di mettere in evidenza la partizione nelle due divisioni distinte Broking e BPO, e le società controllanti e controllate appartenenti a ciascuna delle due divisioni:

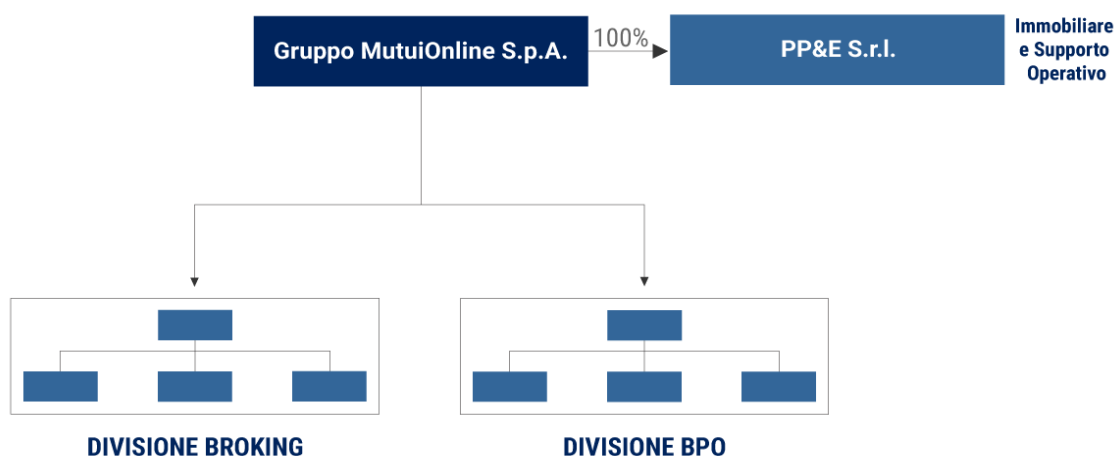


Figura 1

fonte: [https://www.gruppomol.it/ita/societa/struttura\\_di\\_gruppo.asp](https://www.gruppomol.it/ita/societa/struttura_di_gruppo.asp)

<sup>3</sup>[https://www.gruppomol.it/ita/societa/struttura\\_di\\_gruppo.asp](https://www.gruppomol.it/ita/societa/struttura_di_gruppo.asp)

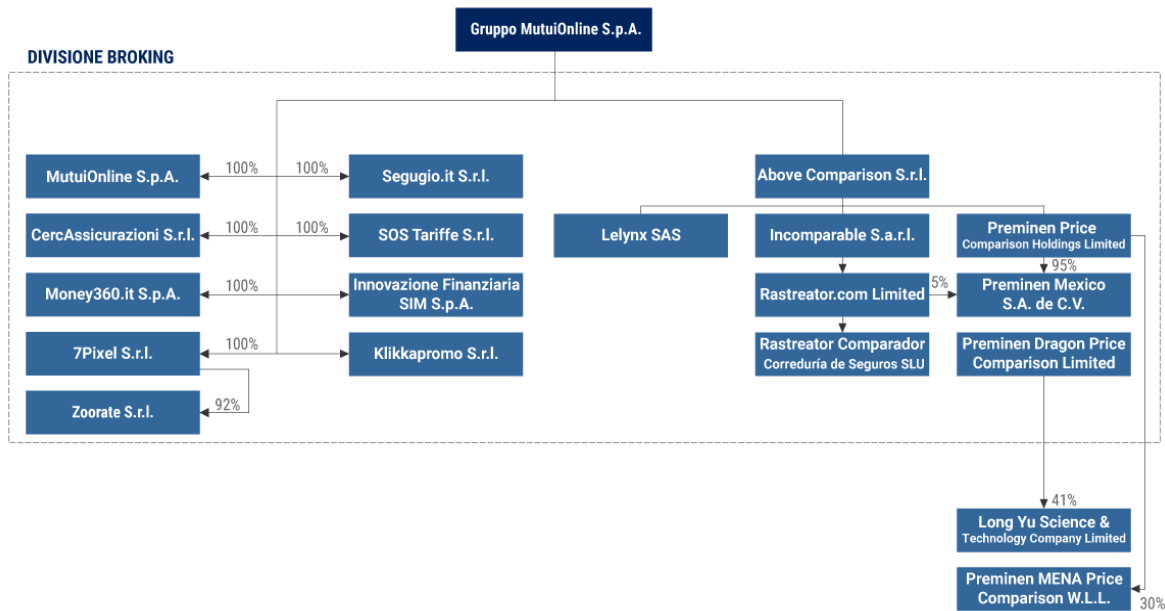


Figura 2

Fonte: [https://www.gruppomol.it/ita/societa/struttura\\_di\\_gruppo.asp](https://www.gruppomol.it/ita/societa/struttura_di_gruppo.asp)

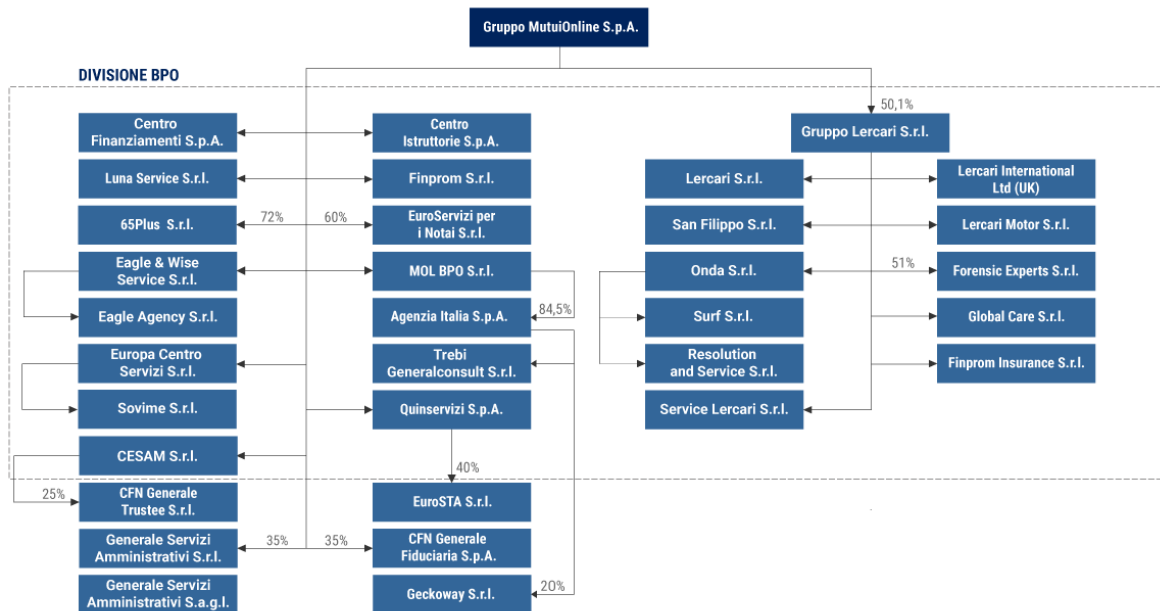


Figura 3

Fonte: [https://www.gruppomol.it/ita/societa/struttura\\_di\\_gruppo.asp](https://www.gruppomol.it/ita/societa/struttura_di_gruppo.asp)

## **Strumenti alla base della business analytics: i concetti di sistema informativo integrato e software gestionale**

Come accennato, una consistente fetta dell'attività della divisione BPO è rappresentata dalla lavorazione, da parte di MOL, delle pratiche (soprattutto per le banche, e più in generale per tutti gli altri clienti, come ad esempio assicurazioni, professionisti, etc).

Sulla base di quanto appreso, la lavorazione delle pratiche viene svolta dalle risorse dell'area Operations ed avviene su un software gestionale proprietario di Gruppo MOL. Tale gestionale, rappresenta dunque il cuore pulsante dell'attività della divisione BPO, e per le specifiche che lo contraddistinguono può essere assimilabile in buona parte ad un sistema informativo integrato.

Proprio il gestionale, rappresenta lo strumento fondamentale per l'implementazione della business analytics all'interno dell'azienda, **ed è il punto che permette di collegare il concetto di business analytics al caso aziendale, con quest'ultimo che farà da sostegno alla tesi sull'importanza della BA per lo sviluppo delle aziende, delle loro strategie, e dei loro modelli di business.**

Gli Enterprise Resource Planning (pianificatori di risorse aziendali, ERP) o sistemi informativi integrati, sono software di base utilizzati dalle aziende per coordinare le informazioni in ogni area di attività e:

- aiutano a gestire i processi aziendali;
- utilizzano database comuni e strumenti di reporting di gestione condivisi<sup>4</sup>.

Volendo dare una definizione rigorosa di sistema informativo integrato, si può riprendere quella data da Kurbel: "Un sistema basato sull'informatica, sulla tecnologia, che elabora informazioni o dati imputati, archivia informazioni, recupera informazioni (nel momento in cui ci servono), e produce nuove informazioni per risolvere automaticamente il proprio compito o per supportare gli esseri umani nelle operations, nel controllo, e nel processo decisionale all'interno di un'organizzazione"<sup>5</sup>.

Quanto appena enunciato con la definizione di Kurbel, trova ampiamente riscontro in Gruppo MOL.

Relativamente al software gestionale proprietario è infatti possibile individuare due facce della stessa medaglia: front end e back end.

---

<sup>4</sup>Monk Ellen F. and Wagner Bret J. (2013), Concepts in Enterprise Resource Planning, International Edition, Cengage, 4th edition

<sup>5</sup>Kurbel K (2008) The making of information systems software engineering and management in a globalized world. Springer, Berlin

La parte front end consiste nell'interfaccia del gestionale, per mezzo della quale gli operatori gestiscono le lavorazioni per i clienti. Tale interfaccia permette a ciascun operatore di avere sott'occhio tutte le informazioni utili per la specifica pratica di competenza, come ad esempio: nominativi dei clienti della banca, documentazione utile alla lavorazione, contenuto delle mail e delle telefonate in entrata e in uscita relative alla specifica lavorazione.

È quindi evidente come, lato frontend, venga assolto uno dei principi elencati sopra tra quelli che sono alla base dei sistemi informativi integrati: l'ottimizzazione dei processi aziendali e, nello specifico, l'ottimizzazione nell'erogazione di un servizio eccellente verso i clienti.

Dall'altro lato c'è invece il back end, in cui tutti i dati sono immagazzinati per mezzo di tabelle in database, e quindi gestiti da un DBMS e interrogabili tramite il linguaggio SQL. Il back end rappresenta l'altra faccia della medaglia di quanto è possibile fare e vedere per gli operatori da front end, e di qualsiasi azione svolta da questi ultimi.

Questa relazione bilaterale può risultare più chiara con due esempi molto semplificati ma esplicativi. Si ipotizzi che Gruppo Mol abbia esclusivamente cinque clienti (Banca X, Banca Y, Banca Z, Banca K, Banca W) e che dunque dal front end gli operatori possano lavorare le pratiche di ciascuno di questi clienti.

Lato back end si avrà una tabella 'Banche' in cui ad ogni banca verrà associato un nome ed un codice identificativo.

#### Id Cliente Nome Cliente

1	Banca X
2	Banca Y
3	Banca Z
4	Banca K
5	Banca W

*Figura 4*

*Fonte: elaborazione personale*

Ancora esemplificando, ciascuna mail inviata dall'operatore sarà censita e schedata per data e ora con, ad esempio, l'indicazione della banca per cui si sta svolgendo quel servizio ed il testo della mail.

Id Mail	Data invio	Nome Banca
1	09/11/2022 10:20	Banca W
2	09/12/2022 17:11	Banca W
3	09/12/2022 17:20	Banca X
4	10/12/2022 09:31	Banca Y

*Figura 5*

*Fonte: elaborazione personale*

È chiaro che, una volta raccolti in un database e gestiti per mezzo di un DBMS, i dati sono facilmente interrogabili per mezzo di query in linguaggio SQL. Allo stesso tempo, sono convertibili in report aggiornati praticamente in tempo reale da mettere a disposizione per l'operativo ed il management.

Mettendo insieme i pezzi del lato front end e del lato back end è possibile ricostruire esattamente la già riportata definizione di Kurbel: da un lato il gestionale supporta le risorse aziendali nello svolgimento del proprio lavoro (in particolare l'attività dell'area operations che si occupa delle lavorazioni per i clienti) e in diretta conseguenza migliora i processi lavorativi ed il servizio offerto al cliente; dall'altro lato sono chiare le fondamenta informatiche e tecnologiche per la gestione del dato, mediante l'utilizzo di un DataBase Management System. Quest'ultimo permette di setuppare quanto visibile da front end e di tenere traccia, immagazzinando i dati in tabelle, di ogni singolo aspetto delle lavorazioni.

Riassumendo, si possono sintetizzare le caratteristiche principali degli ERP in questi quattro punti:

- A. si basano sull'informatica e sulla tecnologia;
- B. utilizzano database comuni (strettamente legato al punto 1) interrogabili per mezzo di query effettuate su linguaggi di interrogazione di database, come ad esempio SQL;
- C. raccolgono, archiviano, recuperano, elaborano, informazioni o dati imputati, e li rendono disponibili nel momento in cui servono, supportando le risorse umane dell'azienda nello svolgimento dei processi aziendali e nei processi decisionali;
- D. aiutano la gestione, lo svolgimento, e il monitoraggio dei processi aziendali, consentendo ad esempio di registrare le attività svolte dalle risorse in tempo reale (strettamente collegato al punto 3);
- E. eliminano i tempi che intercorrono tra la necessità/richiesta di un dato e l'ottenimento del dato stesso;
- F. consentono l'eliminazione di dati duplicati e ridondanti e di conseguenza la possibilità di errori. Tutte le volte che noi duplichiamo un dato, dupliciamo anche la possibilità di errori.

## **Applicazioni ed usi della business analytics a supporto dello sviluppo delle aziende**

Nell'introdurre il ruolo della business analytics si è partiti direttamente dal concetto di sistema informativo integrato e di software gestionale, in modo tale da evidenziare fin da subito il collegamento con il caso aziendale, senza tuttavia aver ancora provveduto a fornire una definizione di business analytics stessa.

Possiamo definire la business analytics come “uno strumento che dovrebbe fare in modo che le persone giuste, al momento giusto, abbiano a disposizione i dati che gli occorrono”<sup>6</sup>.

Questa definizione di Laursen e Thorlund, seppur breve, rappresenta il cuore del problema della gestione e valorizzazione dei dati all'interno delle aziende. Non occorre inondare di dati le persone (siano esse appartenenti a qualsiasi livello aziendale), ma occorre fornire i dati giusti alle persone che necessitano sfruttarli per una specifica funzione: se una certa risorsa all'interno dell'azienda si occupa di aspetti produttivi, allora avrà bisogno di dati che riguardano la produzione, se la risorsa a cui serve il dato fa parte del top management, allora avrà bisogno di dati utili a prendere decisioni strategiche di alto livello, e così via.

E soprattutto, i dati occorre fornirli nella maniera più tempestiva possibile. In riferimento a quest'ultimo aspetto, la tempestività del dato è fondamentale per ottimizzare i processi operativi e decisionali all'interno dell'azienda: chi ha bisogno di un dato solitamente ne ha bisogno nell'immediato, non tra un anno o tra un mese, ma ora.

Le aziende oggi sono immerse nei dati e circondate da essi, dispongono di valanghe di dati non sfruttati o, addirittura, di cui spesso non conoscono l'esistenza. Non tutte le aziende sfruttano dunque a pieno le potenzialità dei dati di cui dispongono.

La business analytics invece, aiuta le aziende ad utilizzare i dati per prendere decisioni efficaci e creare valore: si può pertanto intendere la BA come l'insieme di tecniche per l'analisi dei dati a supporto delle decisioni.

Le aziende, al fine di sfruttare la business analytics per creare valore, necessitano quindi di dotarsi degli strumenti adeguati alla raccolta e l'analisi dei dati in loro possesso, tra cui proprio i sistemi informativi integrati ed i software gestionali di cui si è fatto cenno nel precedente paragrafo.

Il valore può essere creato all'interno dell'azienda in diversi modi sfruttando il supporto della business analytics (e quindi sfruttando i dati a disposizione). Questa permette di prendere decisioni migliori che consentono, per citare alcuni esempi:

- di ridurre i costi: ad esempio migliorando l'efficienza, o acquistando a condizioni più vantaggiose i fattori produttivi;

---

<sup>6</sup>Laursen and Thorlund (2017), Business Analytics for Managers. Taking Business Reporting Beyond Reporting, 2nd edition, Wiley

- di rivelare opportunità: grazie all'analisi dei dati è possibile studiare il comportamento d'acquisto di un consumatore, e di conseguenza capire che cosa è più opportuno offrirgli, o prevedere cosa potrebbe chiedere. Le compagnie assicurative, per citare un esempio semplice, grazie all'analisi dei dati degli acquirenti sono oramai a conoscenza che una persona che ha figli potrebbe essere più propensa a stipulare una polizza a vita;
- di migliorare l'allocazione delle risorse: si pensi allo smartworking e ad un'azienda che, sulla base di analisi data-driven, riesce a valutare la produttività dei lavoratori in smartworking rispetto a quella dei lavoratori non in smartworking;

Ovviamente, le aziende non possono pensare di poter raccogliere e analizzare tutti i dati che potenzialmente potrebbero avere a disposizione.

Per schematizzare, si possono individuare tre principali ambiti cui le aziende possono dare priorità per concentrare gli sforzi della business analytics e della raccolta dei dati che permettono di prendere decisioni in grado di creare valore<sup>7</sup>. Queste tre dimensioni sono: rapporto con i clienti; innovazione di prodotto; eccellenza operativa (o eccellenza nei processi produttivi).

### *1. Dimensione del rapporto con i clienti*

La prima delle 3 dimensioni è quella del rapporto con i clienti. Ci sono aziende che sono particolarmente attente nella gestione del rapporto con il cliente. Per citare un esempio, il colosso Amazon può essere inserito in tale categoria: si tratta di un'azienda sempre molto attenta ad aspetti come velocità nella gestione degli ordini, facilità di resi e sostituzioni, elevata qualità del servizio di customer service.

Grazie ai dati è possibile fare tutte una serie di analisi incentrate sul cliente:

- analisi sulle preferenze dei consumatori: è possibile raccogliere i dati su chi ha acquistato e cosa ha acquistato. In Gruppo MOL, ad esempio, ogni servizio richiesto viene censito nel database catalogato per tipologia e con indicazione della mail dell'avvocato che lo ha richiesto. Le analisi su tali dati possono influenzare, tra le altre cose, le decisioni e le strategie riguardanti l'attività promozionale dell'azienda, permettendo di effettuare campagne mirate sulla base delle preferenze dei propri clienti attuali o potenziali;
- analisi sul comportamento d'acquisto: è possibile raccogliere non solo i dati su chi ha acquistato e cosa ha acquistato, ma anche con quali modalità (ad esempio in quale periodo dell'anno, in quale circostanza, etc);
- analisi su coloro che non acquistano: su chi ha comprato è più facile ottenere dati, perché è possibile, ad esempio tramite un gestionale, censire le transazioni ed i dati di chi le ha effettuate. Più difficile invece ottenere dati e informazioni su

---

<sup>7</sup>Laursen and Thorlund (2017), Business Analytics for Managers. Taking Business Reporting Beyond Reporting, 2nd edition, Wiley

coloro che non comprano: oggi giorno però, specie per chi vende i propri servizi online, è possibile monitorare il comportamento degli utenti che entrano nel sito e poi non comprano. Uno degli strumenti più noti in questo senso è Google Analytics, che verrà approfondito nel terzo capitolo dell'elaborato;

- segmentazione value-based della clientela: i clienti non sono tutti uguali, sfruttando i dati a loro disposizione le aziende possono segmentare la clientela sulla base del valore che i diversi clienti producono, suddividendoli in diversi livelli. Un esempio concreto di segmentazione value-based è rappresentato dai siti di scommesse: per quei clienti che giocano (e perdono) determinate somme in un determinato arco temporale, vengono fatti investimenti superiori, ad esempio tramite regali o promozioni ad hoc;
- l'esempio di analisi appena descritto può essere ulteriormente approfondito se integrato con i dati relativi al tasso di abbandono. Si può incrociare il rischio di abbandono del consumatore con il segmento value-based a cui esso appartiene. Per cui, se un cliente ha un valore basso e un rischio elevato di abbandono, si tratta di una situazione non allarmante per l'azienda; se invece si è di fronte ad un soggetto con valore molto elevato e un rischio di abbandono consistente, allora l'azienda cercherà di agire per ridurre quel rischio, perché perdere quel cliente in quel caso sarà molto rilevante.

Ancora, se il consumatore ha un valore elevato e un rischio basso di abbandono allora presumibilmente l'azienda adotterà le strategie che le consentono di far sì che il livello di soddisfazione di quel cliente resti tale.

Risulta evidente che, a seguito dell'analisi effettuata incrociando dati su tasso di abbandono e valore del cliente, a seconda del risultato ottenuto si adotteranno decisioni e strategie differenti in azienda.

## *2. Dimensione dell'innovazione di prodotto*

Ci sono invece aziende che sono particolarmente attente all'introduzione ed all'innovazione di prodotti e servizi, e che si concentrano dunque sulla seconda dimensione, ovvero quella dell'innovazione di prodotto.

In genere, si concentrano su questa dimensione le imprese che fanno della continua innovazione dei propri prodotti e dei propri servizi la leva per il posizionamento sul mercato e la fonte di vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Sono diversi i tipi di dati che un'azienda può sfruttare per il lancio di un nuovo prodotto, servizio, ed in generale di un nuovo business. Tra questi:

- dati storici sui ricavi di un prodotto\servizio erogato, al fine di mettere in piedi analisi di profittabilità e redditività;
- dati sulle prestazioni tecniche del prodotto venduto o del servizio erogato;
- dati sul comportamento e sulle preferenze dei consumatori, al fine di adattare o sviluppare nuovi prodotti/servizi: come verrà specificato in seguito, la stessa ideazione del lancio di *SuperAvvocati* si basa, in parte, sul comportamento d'acquisto di una fetta dei fruitori dei servizi paralegali di MOL, che ha permesso di scorgere un potenziale bacino di clienti per la piattaforma;



- dati storici sulle vendite, al fine di effettuare analisi delle prospettive di mercato di un prodotto o servizio: si possono fare delle previsioni sul futuro basandosi sui dati storici, e quindi sul passato;
- dati che permettono di effettuare analisi delle correlazioni tra prodotti, e quindi trovare possibili relazioni positive o negative tra due prodotti e servizi che possono essere venduti insieme;

### *3. Dimensione dell'eccellenza nei processi produttivi*

La terza ed ultima dimensione è quella che riguarda l'eccellenza nei processi produttivi. Le aziende competono molto per quanto riguarda il miglioramento dei processi (che presuppone la loro analisi), ed essi rappresentano uno dei fattori attorno ai quali le imprese di oggi costruiscono il loro successo.

La qualità e l'efficienza nei processi produttivi è fondamentale nelle aziende, in quanto avere dei processi inefficienti vuol dire avere costi più alti, avere costi più alti vuol dire essere meno competitivi, e di conseguenza rischiare di scomparire.

Le aziende che intendono eccellere nei processi produttivi devono recuperare ed analizzare i dati che permettono di studiare i propri processi e prendere decisioni volte al loro miglioramento.

Tali aziende, hanno bisogno dei dati per tre scopi principali:

- A. Scavare nei processi: si va a vedere se c'è corrispondenza tra il processo che si era previsto (o un modello di processo) e come effettivamente il processo si svolge;
- B. Effettuare una variance analysis in caso di eventuali scostamenti tra l'effettivo svolgimento dei processi e come invece questi ultimi dovrebbero svolgersi. Capire dunque quali sono i motivi alla base degli scostamenti;
- C. Effettuare comparazioni con i processi dei propri competitor diretti.

Un esempio che sta prendendo sempre più piede nell'ambito del supporto della business analytics all'eccellenza operativa è l'Internet of Things.

Si pensi ad esempio ad un'azienda ospedaliera ed ai processi medici che la riguardano: se si vuole sapere qual è il tempo che un singolo medico o un singolo infermiere dedica ad una certa attività, risulta difficoltoso chiedere loro di registrarlo, mentre l'evoluzione della tecnologia porterà (e già sta portando) ad utilizzare dei sensori che aiuteranno a rilevare automaticamente il tempo dedicato, per esempio, a un certo paziente o ad una certa attività.

### *Dimensione dell'eccellenza nei processi: il process mining*

Per le aziende il cui focus è sull'efficienza e sul miglioramento dei processi, assume fondamentale importanza il process mining, attraverso il quale si agisce sull'analisi dei processi per andare a migliorarli.

Relativamente ai sistemi informativi integrati si è detto, prendendo ad esempio il gestionale di MOL, che sul lato back end del software gestionale vengono immagazzinati i dati di tutto ciò che accade front end nella lavorazione delle pratiche. Si vanno così a formare i cosiddetti event logs (o registri degli eventi), che possono essere considerati come delle tracce informatiche che un'attività lascia all'interno del sistema: in questo caso, le tracce sono quelle lasciate nel gestionale da ciascun evento o step riguardante le lavorazioni delle pratiche.

Attraverso questi event log è possibile ricostruire i processi di lavorazione passo passo, ma anche analizzare lo svolgimento dei singoli compiti attribuiti alle singole persone. Grazie ai sistemi informativi integrati, infatti, è possibile profilare le risorse umane in modo tale che per ognuno possa essere monitorato quello che fa, ed è anche possibile far sì che ci siano delle segnalazioni automatiche laddove determinate attività non stiano procedendo secondo il programma (ad esempio, non si stanno rispettando i tempi prestabiliti): questo al fine di attivare le opportune contromisure o mandare dei richiami automatici. Si entra quindi in questo modo proprio nell'ambito del process mining.

Per process mining si intende<sup>8</sup> “Un insieme di tecniche in grado di estrarre conoscenza da registri eventi comunemente disponibili nei sistemi informativi odierni. Queste tecniche forniscono nuovi mezzi per scoprire, monitorare e migliorare i processi in una varietà di domini applicativi”.

Tornando agli event log sopracitati, “un registro eventi (event log) archivia i dati necessari per il process mining. Il registro eventi copre almeno tre colonne: case id, activity, timestamp”<sup>9</sup>.

Mettendo insieme l'event log (tabella delle attività o registro eventi) con la tabella dei casi (case table) si ottiene il data model:

## Data model– Event Log – Case table

CaseID	Activity	Timestamp
10001	Create purchase order	01-01-2009, 8:35 am
10001	Print and send purchase order	03-01-2009, 12:13 am
10001	Goods receipt	07-01-2009, 07:01 am
10001	Scan invoice	09-01-2009, 2:00 pm
10001	Book invoice	10-01-2009, 10:30 am
10002	Create purchase requisition	02-02-2009, 1:17 pm
10002	Create purchase order	04-02-2009, 9:15 am
10002	Print and send purchase order	07-02-2009, 4:41 pm
10002	Goods receipt	27-02-2009, 6:53 am
10002	Scan invoice	28-02-2009, 1:00 pm
10002	Book invoice	13-03-2009, 11:59 am
10003	Scan invoice	13-04-2009, 10:00 am
10003	Create purchase order	17-04-2009, 3:47 pm
10003	Print and send purchase order	17-04-2009, 5:30 pm
10003	Goods receipt	27-04-2009, 4:23 pm
10003	Book invoice	30-04-2009, 8:50 am

Event log / Activity table

CaseID	Net order value	Vendor	Company code
10001	5337.98	Unisono SE	100
10002	250.30	Piccolo Ltd.	600
10003	12.17	Poly AG	100

Case table

Data model = Activity table + case table

Figura 6

Fonte: Wil van der Aalst (2016), *Process Mining, Data Science in Action, Second Edition*, Springer

<sup>8</sup>W. van der Aalst et al (2012), Process mining manifesto

<sup>9</sup>Wil van der Aalst (2016), *Process Mining. Data Science in Action, Second Edition*, Springer

Nell'esempio raffigurato sopra, il case table è composto dai vari ordini d'acquisto, mentre l'event log registra, anche temporalmente, le singole attività che si susseguono per ciascun ordine d'acquisto effettuato.

Traslando l'esempio generico nell'ambito concreto di MOL, si può avere una tabella dei casi in cui ad ogni riga corrisponde una determinata lavorazione, ed una tabella degli eventi a cui ad ogni riga corrispondono le varie fasi di ciascuna delle lavorazioni della tabella dei casi, con relativo timestamp.

Le due tabelle saranno collegate per mezzo dell'Id di ciascuna lavorazione, che nella tabella dei casi costituisce chiave primaria, mentre nella tabella degli eventi funge da chiave esterna.

Gli event logs, tracce informatiche che un'attività lascia all'interno di un sistema, hanno quindi un ruolo fondamentale nell'ambito del process mining. Nel momento in cui si vogliono ottenere dati su un processo che si intende analizzare, anziché andare a chiedere alle persone che operano all'interno dell'azienda, si sfruttano i log degli eventi memorizzati nel sistema.

Di conseguenza, il process mining tende a sostituire la componente umana nella raccolta dei dati per l'analisi del processo: questo è fondamentale, perché innanzitutto fa risparmiare tempo a chi deve ottenere i dati, ed in seconda battuta perché elimina (o quantomeno riduce di molto) la soggettività nella rappresentazione del processo.

Sulla base di quanto appena detto, si fondano anche le principali differenze tra la modalità tradizionale di analisi dei processi (process mapping) e la novità rappresentata dal process mining<sup>10</sup>.

La modalità tradizionale prevede una mappatura dei processi che è:

- soggettiva e parziale: per ricostruire i processi si intervistano le persone operanti all'interno della azienda, le quali forniscono però una visione del processo dal loro punto di vista, e quindi soggettiva e incompleta;
- lunga e costosa: per intervistare le persone occorre tempo e denaro. Chi opera all'interno dell'azienda si deve staccare dal proprio lavoro per raccogliere, elaborare e preparare i dati;
- one time: viene effettuata l'analisi dei processi, ma se nel frattempo questi ultimi sono cambiati, allora anche i dati raccolti sono cambiati nel tempo e diventati obsoleti. Di conseguenza si rischia di prendere decisioni su dati e informazioni che non rispecchiano la realtà attuale.

Il process mining invece è:

- oggettivo, completo: fornisce una rappresentazione oggettiva e completa del processo, in quanto tende a sostituire la componente umana nella raccolta dei dati sui processi;

---

<sup>10</sup>W. van der Aalst et al (2012), Process mining manifesto

- immediato, self-service: non occorre chiedere i dati agli altri. Grazie agli strumenti informatici si ha il dato immediatamente a disposizione;
- real time: consente di ottenere dati in tempo reale e costantemente aggiornati, senza correre il rischio di prendere decisioni basate su dati obsoleti o cambiati. Nei sistemi ogni transazione viene registrata, e una volta che è registrata è disponibile immediatamente a tutti coloro che sono autorizzati all'accesso.

Tra i vantaggi che il process mining apporta in azienda, si possono citare:

- riduzione dei costi e dei tempi di processo;
- legato al punto precedente, aumento nella velocità e nell'agilità all'interno dell'azienda: questo permette di ridurre i tempi produttivi e di rispettare i tempi di consegna dei propri prodotti e servizi, con un impatto sulla soddisfazione della clientela;
- ancora, collegato a quanto detto nei punti precedenti, un miglioramento della qualità dei processi, anche qui con potenziale impatto sulla soddisfazione dei propri clienti: un'azienda che migliora la qualità dei propri processi è in grado di rispondere in maniera migliore alle esigenze del cliente, con risvolti anche in termini di fatturato;
- accorciamento dei cicli produttivi: ottimizzando i processi è possibile per l'azienda ottimizzare il rapporto tra essa ed i suoi fornitori e clienti;
- orientamento alla trasformazione digitale dei processi aziendali;
- miglioramento dell'efficienza dei processi attraverso un maggior livello di automazione e di monitoraggio degli stessi;
- miglioramento nella gestione del rischio, perché appunto si studiano e si osservano i processi in tempo reale.

#### *Altri usi delle business analytics in azienda*

Oltre le tre dimensioni principali descritte, esistono altri importanti ambiti in cui le aziende possono sfruttare le potenzialità della business analytics:

- Business analytics e pricing: l'azienda sfrutta il supporto della business analytics ed i dati raccolti per definire le strategie di pricing;
- Business analytics e Human Resource Management: riguarda il supporto della business analytics alle aziende in merito alla gestione delle risorse umane.

Disporre di risorse performanti e di qualità è importante per l'azienda. A tal fine, la business analytics ed i dati raccolti diventano oggi fondamentali, perché consentono di attrarre e di mantenere le migliori risorse tramite:

- analisi sui dati delle performance dei dipendenti: nell'ambito di Gruppo MOL ad esempio, i business analyst in tempo reale possono estrarre, dal

database collegato al gestionale, i dati relativi alle lavorazioni effettuate da ciascun dipendente in un dato intervallo temporale.

Successivamente, è possibile elaborare e tradurre questi dati in report da fornire al management, che in questo modo ha la possibilità di monitorare importanti indicatori sulla produttività di ciascun dipendente, su cui basare poi decisioni e strategie sul personale, come premi produzione, incentivi, etc;

- analisi sulla soddisfazione dei dipendenti tramite i dati ottenuti con questionari e form compilabili direttamente online da parte delle risorse.
  
- Business analytics e supply chain management: in questo caso i dati vengono sfruttati per studiare e migliorare il rapporto con i fornitori e con gli altri attori della filiera produttiva che collaborano con l'azienda.

### *La business analytics ed i clienti interni all'azienda*

L'utilità per l'azienda dei sistemi informativi integrati e della business analytics è ancora più riscontrabile se, all'interno del contesto aziendale, non si considera solo il cliente propriamente detto, ovvero il cliente esterno, ma anche i clienti interni all'azienda stessa.

Per le risorse che operano all'interno di un'azienda, infatti, non è sufficiente pensare soltanto al cliente finale (esterno), ma occorre pensare anche alle altre figure che operano nel medesimo contesto aziendale<sup>11</sup>.

Il motivo di quanto appena affermato risiede nel fatto che, per servire al meglio i clienti finali e quindi creare valore per essi e per l'azienda, le diverse aree e figure aziendali devono essere capaci di collaborare tra loro. L'output di una determinata area aziendale può costituire infatti l'input di un'altra area della medesima azienda.

Ad esempio, se indichiamo con A e B due aree distinte, allora l'area B, che ipotizziamo sia quella che poi eroghi il servizio\prodotto finito al cliente esterno, potrebbe avere bisogno di uno specifico servizio (es. supporto, assistenza, disponibilità di determinati dati) o prodotto dall'area A. In questo caso B rappresenta per A un cliente interno.

E soltanto se A riesce a servire al meglio il cliente interno B allora B può riuscire a servire al meglio il cliente finale (o esterno).

Quindi è importante sapere cosa si intende per rapporto con cliente interno e con cliente esterno, ed è importante che tra le diverse unità o aree aziendali si sviluppi un dialogo, **un continuo flusso di comunicazioni e di dati, che soprattutto gli ERP contribuiscono a rendere disponibili.**

---

<sup>11</sup>Monk Ellen F. and Wagner Bret J. (2013), Concepts in Enterprise Resource Planning, International Edition, Cengage, 4th edition

Di seguito, uno schema esemplificativo della relazione che potrebbe venirsi a creare fra tre unità appartenenti alla medesima azienda ed il consumatore finale:

## Internal and External Customer

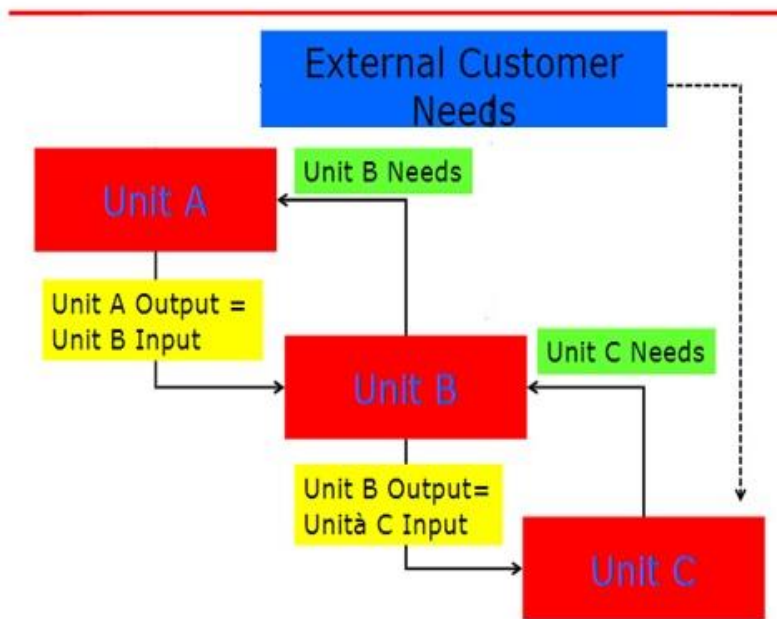


Figura 7

Fonte: Monk Ellen F. and Wagner Bret J. (2013), *Concepts in Enterprise Resource Planning, International Edition, Cengage, 4th edition*

Dallo schema si può notare come il consumatore finale si rivolga all'Unità C, la quale per erogare il proprio servizio ha bisogno dell'unità B, che a sua volta ha bisogno dell'unità A. L'output dell'unità A rappresenta dunque l'input dell'unità B, e l'output dell'unità B sarà input per l'Unità C, che si occupa poi di offrire il servizio finito al cliente.

Citando il caso concreto di Gruppo MOL, è riscontabile l'importanza, nell'erogazione del servizio al cliente finale, di servire quelli che vengono definiti clienti interni.

Ad esempio, il supporto agli operatori (e quindi alle risorse dell'area Operations) ed al management, rappresenta una parte fondamentale dei task da svolgere quotidianamente in azienda per un Business analyst, e di conseguenza si eroga un servizio non verso il cliente finale, rappresentato ad esempio dalla banca, ma verso risorse della medesima azienda, seppur appartenenti ad un'altra area o ad un altro livello.

Nello svolgere tali task, il gestionale di proprietà assume un ruolo fondamentale. Per comprendere meglio il perché, è utile un esempio di un possibile task da svolgere per supportare l'area operations.

Una tipica richiesta semplice da parte dell'operativo (o anche del management) potrebbe essere, ad esempio, quella di ottenere un'estrazione di tutte le lavorazioni svolte in un certo intervallo di tempo per una certa banca.

Questi dati sono immediatamente disponibili per i business analyst tramite il database su cui si poggia il gestionale, e di conseguenza, andando ad interrogare il database con una query SQL, è possibile ottenere il dato e fornirlo a chi lo necessita.

## **Modello di riferimento della business analytics nel contesto aziendale**

Si è analizzato, nei paragrafi precedenti, come la business analytics rappresenti un importante potenziale da sfruttare per le aziende: l'implementazione della business analytics ed il conseguente utilizzo dei dati quale bene strategico, sono fondamentali per prendere decisioni in diversi ambiti e definire nuove strategie aziendali o nuovi business. Per permettere questo però, occorre che i dati raccolti, elaborati, ed analizzati, seguano un determinato percorso, sia tra le varie aree aziendali sia tra le varie figure che costituiscono il capitale umano dell'azienda.

A tal proposito, è possibile definire un modello di riferimento di business analytics nel contesto aziendale: il modello fornisce uno schema per la comprensione e la creazione di una business analytics di successo in azienda.

Lo scopo è quello di dare alle organizzazioni un unico quadro comune di riferimento per l'implementazione della business analytics, chiarendo i ruoli delle singole risorse umane e le loro modalità di interazione nel processo di generazione e utilizzo delle informazioni.

Tale modello di riferimento si basa su cinque livelli individuabili nel contesto aziendale, e può essere riassunto dalla seguente figura<sup>12</sup>:

---

<sup>12</sup>Laursen and Thorlund (2017), Business Analytics for Managers. Taking Business Reporting Beyond Reporting, 2nd edition, Wiley

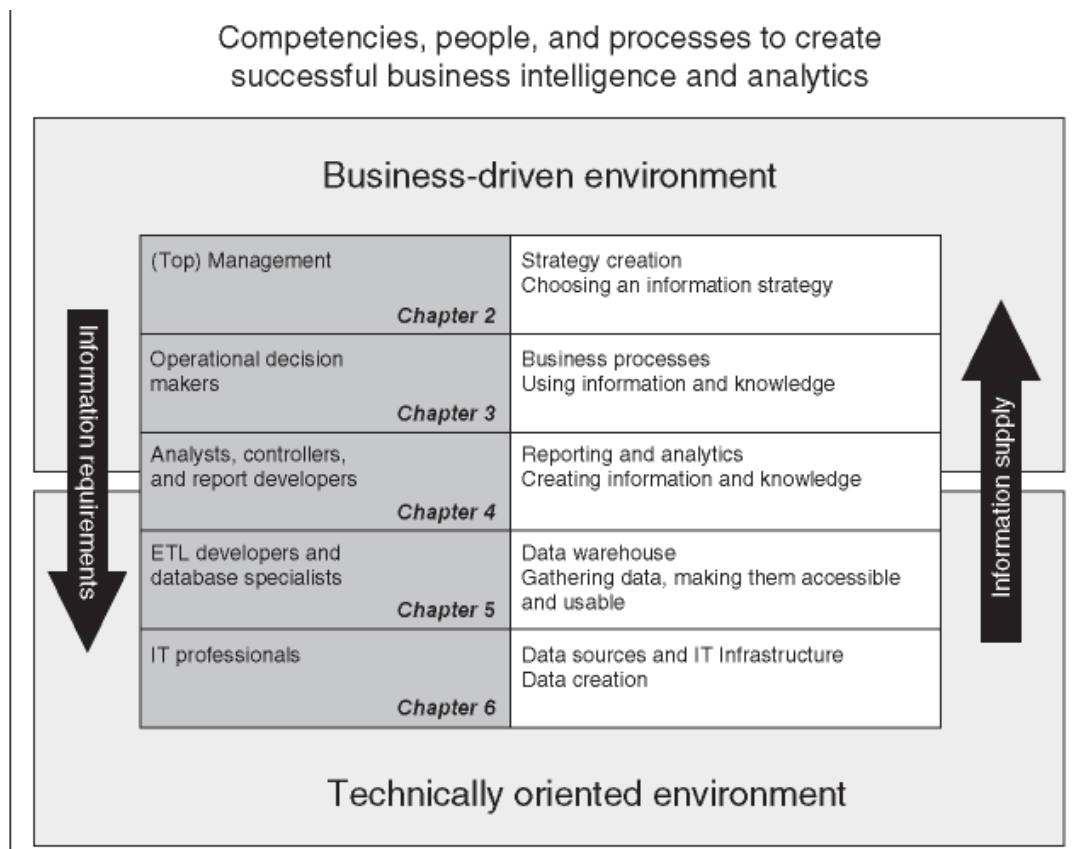


Figura 8

Fonte: Laursen and Thorlund (2017), *Business Analytics for Managers. Taking Business Reporting Beyond Reporting*, 2nd edition, Wiley

Come si può vedere, è diviso in due parti o ambienti (environments):

- il business driven environment, orientato alla parte strategica, decisionale, e di svolgimento dei processi;
- il technically oriented environment, ovvero l'ambiente più tecnico, tecnologico.

Il modello considera appunto cinque livelli, per i quali più ci si sposta dall'alto verso il basso più ci si sposta dall'ambito gestionale all'ambito tecnico dell'azienda.

Da su verso giù, è individuabile un flusso di richieste di dati ed informazioni, poiché chi deve decidere, o svolgere un determinato task, ha bisogno di supporto decisionale. Invece, dal basso verso l'alto vengono fornite informazioni.

Quindi, in una direzione vengono chiesti dati e informazioni, e dall'altra direzione vengono forniti.

Al primo livello si ha il vertice aziendale: sono coloro che hanno il compito di definire gli obiettivi strategici e le strategie necessarie per raggiungere tali obiettivi, e di trasmettere ai livelli più bassi le strategie e le decisioni prese. Le risorse che appartengono



a tale livello manifestano già delle esigenze informative, per esempio per stabilire se le strategie ipotizzate stanno funzionando oppure no.

Poi c'è un secondo livello, quello dei decisori operativi. Non sono loro che definiscono le strategie di alto livello, ma le ricevono e poi devono tradurle in pratica: quindi lavorano sui processi.

Una volta recepite le strategie, i decisori operativi devono prendere a loro volta decisioni su come modificare i processi aziendali per raggiungere gli obiettivi stabiliti ed attuare le strategie di alto livello definite.

Il terzo livello è quello degli analisti: il ruolo del business analyst trova corrispondenza soprattutto in questo livello, al confine tra l'ambito più economico-aziendale e l'ambito più tecnico.

Chi appartiene a tale livello non sono coloro che devono creare le fonti del dato (questi ultimi si trovano infatti più in basso nel modello), ma coloro che fanno dialogare chi sta nella parte di sopra, più aziendale, con chi gestisce tutta la parte di raccolta dei dati.

È un ruolo delicatissimo in cui si recepiscono le esigenze di chi sta sopra e si trasmettono a chi sta sotto.

Più in basso, al quarto livello, c'è tutta la parte che riguarda gli sviluppatori, coloro che gestiscono i database, che raccolgono i dati e li gestiscono per renderli accessibili a chi li deve utilizzare.

Infine, l'ultimo livello, comprende coloro che producono anche la fonte del dato: devono essere in grado di dialogare con gli attori del livello precedente per poter creare il dato in modo fruibile e utilizzabile dagli altri.

In questo modello, il ruolo di collante per l'implementazione della business analytics in azienda è svolto dal business analyst.

Si può dire che l'analista: costruisce un ponte tra processi aziendali e ambiente tecnico; collega la parte più tecnica con la parte commerciale; deve parlare sia il linguaggio di coloro che appartengono al secondo livello (che lavorano sui processi), sia il linguaggio di coloro che appartengono al quarto livello, gli sviluppatori e i sistemisti.

Il ruolo del business analyst dimostra anche il forte collegamento che c'è tra la business analytics e l'analisi e conoscenza dei processi.

Dando una definizione di business analytics, si è detto che può essere considerata come quello strumento che consente di portare tempestivamente i dati giusti alle persone giuste all'interno dell'azienda. Ed è proprio sulla base di questo concetto che si fonda il collegamento con l'analisi dei processi.

Infatti, se non si conoscono i processi all'interno dell'azienda, allora non è possibile sapere né quali sono i dati giusti né quali sono le persone giuste a cui fornirli o, ancora, non è possibile comprendere se ci sono processi (o parti di processo) inutili o inefficienti o obsolete, che possono essere eliminate o rimodellate.

Per avvallare sia il modello descritto sia il sopracitato collegamento tra BA e processi, si può considerare anche in questo caso quanto di concreto accade in MOL.

Il secondo livello del modello può essere inquadrato in azienda con l'operativo, che si occupa dei processi e quindi della lavorazione delle pratiche per i clienti del Gruppo (ad esempio, le lavorazioni dei mutui) e che necessita di supporto e di informazioni da parte dei business analyst.

Il business analyst dal canto suo, per assolvere i propri task e fornire le informazioni all'operativo deve, non soltanto possedere le cosiddette 'hard skills', ma anche conoscere il contesto dell'azienda in cui lavora ed i processi.

Per fare un esempio, è dunque importante saper maneggiare strumenti come SQL (che permette di estrarre i dati dal database) o Excel, ma allo stesso tempo è fondamentale sapere di cosa si occupa Gruppo MOL, come funziona il settore in cui opera (ad esempio, i meccanismi e gli aspetti tecnici che contraddistinguono i mutui), quale workflow seguono i processi delle lavorazioni eseguite dalle risorse operation.

Nel momento in cui si deve dare supporto all'operativo, rendere disponibile un dato, un'estrazione SQL o un report, è quindi fondamentale capire il contesto aziendale in cui si è inseriti. Allo stesso modo, il business analyst ha bisogno di interfacciarsi con i sistemisti o gli sviluppatori: se si rivolge ad essi per girare una richiesta proveniente dall'area operations, deve tradurre tale richiesta in un linguaggio consono per loro, che potrebbero non avere idea di come si svolgono determinati processi, o potrebbero non avere familiarità con certi termini utilizzati.

Questo esempio concreto spiega un concetto fondamentale che deve contraddistinguere le risorse all'interno di un'azienda che intende sfruttare le potenzialità della business analytics: non occorre soltanto possedere conoscenze tecniche, ma conoscere la propria azienda, i processi che la caratterizzano e le attività svolte dalle risorse con cui si comunica.

Per concludere, si può sintetizzare quanto detto delineando tre diverse dimensioni che si fondono nell'implementazione della business analytics in azienda:

- la componente dei processi aziendali e della loro conoscenza;
- la componente delle conoscenze tecniche (hard skills): linguaggi per interrogazione dei database (SQL), Microsoft Excel, Visual Studio, Power BI, etc;
- la componente delle soft skills: ad esempio, la capacità di comunicare e di scambiarsi dati tra l'uno e l'altro livello del modello.

## **Business analytics e strategie aziendali: gli scenari**

Si è visto come ed in quali ambiti la business analytics può risultare di fondamentale supporto per prendere decisioni cruciali e definire le strategie aziendali.

Nella definizione delle strategie si possono individuare due diverse tipologie di necessità sulla base di due diverse dimensioni temporali di riferimento:

- la necessità di definire strategie che consentano di ottenere risultati a breve;

- la necessità di definire strategie che portino alla creazione di vantaggio competitivo nel lungo termine (si ricorda infatti che uno dei principi di base dell'economia aziendale è di garantire la sopravvivenza a lungo termine delle aziende).

Nell'attuare le strategie le aziende necessitano quindi di bilanciare queste due dimensioni, e di conseguenza anche nell'ambito della business analytics è bene tenere conto:

- sia dei dati passati ed attuali: la cosiddetta lag information, legata al passato ed al monitoraggio/controllo dei processi già esistenti;
- sia della lead information, che sfrutta i dati passati per creare però analisi dei trend futuri.

Il rapporto tra la business analytics e lo sviluppo delle strategie aziendali è un rapporto bilaterale:

- è possibile che la business analytics influenzi la definizione degli obiettivi (e conseguentemente delle strategie per raggiungerli);
- ma è possibile anche il contrario, ovvero che si definiscano le strategie e poi, a seconda delle strategie definite, vengano fatte determinate richieste alla business analytics affinché fornisca i dati necessari per la loro attuazione. O ancora, è possibile che le strategie, una volta attuate, producano nuovi dati utili al loro stesso monitoraggio e miglioramento.

La business analytics quindi può essere fonte delle strategie aziendali, così come le strategie aziendali possono essere fonte di dati e del tipo di richieste che vengono fatte alla business analytics.

A tal proposito, Laursen e Thorlund individuano quattro diversi scenari nei quali è possibile osservare diversi livelli di integrazione tra la business analytics e lo sviluppo delle strategie<sup>13</sup>.

### 1) Separated

Il primo scenario è uno scenario di separazione. In questo scenario è come se la business analytics fosse completamente separata da tutta la parte che riguarda la definizione o l'attuazione delle strategie: la BA non è usata, o comunque non è usata in modo sistematico per prendere le decisioni. Tuttalpiù possono verificarsi richieste ad hoc di raccolta, elaborazione ed analisi dei dati che vengono attivate solo sulla base di esigenze specifiche.

Nelle organizzazioni in cui è presente questo scenario i dati non sono dunque usati per prendere decisioni strategiche, la funzione di BA lavora solo per scopi ad hoc e non c'è collegamento stabile tra business analytics e strategia.

---

<sup>13</sup>Laursen and Thorlund (2017), Business Analytics for Managers. Taking Business Reporting Beyond Reporting, 2nd edition, Wiley

Di conseguenza, sempre che ci sia qualcuno che lavora sui dati, li fornisce sulla base delle richieste giorno per giorno.

## 2) Coordinated

La seconda dimensione è quella del coordinamento. La dimensione del coordinamento prevede che ci sia un primo accenno di dialogo tra business analytics e strategia, ma si tratta di un dialogo legato perlopiù all'attività di monitoraggio.

In questo scenario infatti, il supporto della business analytics è prevalentemente legato al controllo del raggiungimento degli obiettivi e della “corretta” esecuzione delle strategie. Si può dire dunque che la business analytics supporta il monitoraggio delle performance delle strategie messe in atto, ma viene a mancare il flusso di ritorno dalla BA verso il livello strategico, tale per cui la BA stessa possa contribuire alla definizione delle strategie.

Il ruolo della business analytics è soltanto quello di produrre dei report che vanno a verificare il livello di raggiungimento degli obiettivi e misurano la performance.

In realtà, visto quanto appena detto, in questa dimensione il rapporto della BA con la funzione strategica è considerabile come una sorta di monologo più che un dialogo tra le due parti: si definiscono gli obiettivi e le strategie, vengono attuate, e poi tramite la BA si monitora cosa sta succedendo.

## 3) Dialogue

La terza dimensione è quella del dialogo. La business analytics e le strategie aziendali parlano tra di loro in un dialogo bilaterale: non c'è una semplice attività di monitoraggio, ma c'è anche la tendenza al miglioramento delle strategie e dei processi in atto.

Qui, al contrario dello scenario del coordinamento, non ci si limita quindi al mero monitoraggio a posteriori: c'è un dialogo continuo, un monitoraggio svolto su base continuativa ed un flusso di ritorno di informazioni che viene prodotto in tempo reale verso chi ha il compito di definire le strategie, che possono così essere adattate in corsa.

In questo scenario si crea una sorta di ciclo di apprendimento facilitato dalla business analytics. Questo è possibile grazie all'analisi di quelle che sono le differenze tra gli obiettivi target e quanto effettivamente si sta facendo: la business analytics permette una sorta di analisi degli scostamenti e questa analisi crea appunto apprendimento, che a sua volta porta al miglioramento di ciò che è attualmente in atto.

Quindi, nella dimensione del dialogo, la BA assume una veste più strutturata e svolge un ruolo proattivo supportando il miglioramento della strategia.

In conclusione, si può riassumere in questo modo il ciclo che viene seguito in questo scenario: definizione della strategia; attuazione della strategia; monitoraggio delle performance e apprendimento; intervento sulla strategia, per modificarla laddove non corrisponda a quanto pianificato, o definizione di nuove strategie più performanti sulla base di quanto appreso.

#### 4) Holistic

Il quarto scenario è quello olistico. Si tratta dello scenario in cui c'è una connessione totale e continua tra strategie aziendali e business analytics.

Questo coinvolgimento prevede che i dati (e le informazioni derivanti da essi) siano considerati come un vero e proprio bene strategico all'interno dell'azienda.

In questo scenario non ci si limita ad ottenere dati e informazioni per poter monitorare o migliorare le strategie definite, ma si sfruttano le potenzialità della business analytics e dei dati per decidere le strategie stesse.

Si parte dall'analisi dei dati per individuare sia le strategie sia gli obiettivi da porre in essere.

Raccogliendo i dati relativi all'azienda ed ai suoi processi interni, ed i dati relativi al contesto esterno, è possibile individuare punti di forza e debolezza, ma soprattutto minacce e opportunità del mercato o dell'eventuale lancio di nuovi business. Sulla base di quanto appreso si possono poi definire in maniera data-driven obiettivi e strategie da mettere in atto.

Si può riassumere il ciclo che viene seguito in questo scenario in questa maniera: sviluppo della strategia, usando le informazioni come fossero un asset strategico; attuazione della strategia, monitoraggio continuo delle performance e miglioramento continuo.

### **Il contributo della business analytics nell'ideazione, definizione e miglioramento dei modelli di business aziendali**

L'ultimo scenario analizzato nel paragrafo precedente, quello olistico, ha messo in evidenza come la business analytics può assumere un ruolo fondamentale di supporto sia nel monitoraggio delle strategie messe in atto, sia nel loro improvement, sia alla loro nascita e definizione.

Di conseguenza, se si focalizza l'attenzione sul lancio di un nuovo progetto/modello/linea di business aziendale, si può dire che la BA può supportare almeno tre distinte macro-fasi:

1. Ideazione del modello di business: la business analytics ed i dati possono contribuire all'ideazione stessa di un nuovo modello di business all'interno dell'azienda. Le analisi basate sui dati attuali e sui dati storici (sia di mercato sia interni all'azienda) possono rivelare elementi come: opportunità; bisogni di mercato non ancora soddisfatti; nuovi segmenti di clientela che possono acquistare i beni/servizi già venduti, magari tramite l'apertura di un nuovo canale di vendita; etc.

Si pensi ad un'azienda che eroga un servizio di personalizzazione maglie tramite il proprio sito, rivolgendosi per lo più ad una clientela di under 30.

Tracciando su un gestionale i dati relativi ai servizi erogati sul proprio sito internet, dalle analisi effettuate sulle vendite viene a galla che una buona fetta di clienti appartiene alla fascia over 50, che sembrano quindi apprezzare le personalizzazioni effettuate. Sulla base di queste analisi, l'azienda potrebbe

decidere di creare un canale apposito con cui sfruttare il potenziale interesse (venuto a galla dai dati) degli over 50, magari decidendo di aprire dei punti vendita fisici, più frequentati da una clientela più adulta.

2. Definizione del modello di business.

I dati possono supportare la analisi alla base della definizione di un business model: analisi sui competitor, stima della domanda futura, definizione di un conto economico previsionale, etc.

Le analisi alla base della definizione di un modello di business evidenziano l'importanza, in ambito business analytics, sia della lag information che della lead information.

Se si pensa, ad esempio, alla redazione di un conto economico previsionale da inserire nel business model, questo presenta dati che sono stime future, ma che si basano sui dati storici (e quindi sulla lag information) raccolti dall'azienda sulla base dei servizi già erogati da essa o dai competitor.

3. Monitoraggio e miglioramento: una volta effettivamente messo in piedi e lanciato il nuovo modello/linea di business, è possibile monitorarne le performance raccogliendo ed analizzando i dati in tempo reale, individuare eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi che ci si era prefissati, ed attuare eventuali strategie correttive.

Si pensi ad esempio al lancio di una nuova piattaforma: tra le altre cose, grazie agli strumenti di web analytics è possibile monitorare in tempo reale il traffico sul sito, la nazionalità o la città di provenienza degli utenti, le fasce d'età, il dispositivo tramite il quale accedono alla piattaforma, etc.

A partire da questo primo capitolo, per ciascuna di queste tre fasi descritte verrà preso in considerazione il ruolo della business analytics con riferimento al caso concreto *SuperAvvocati*.

## **Focus sul caso aziendale: la business analytics a supporto della nascita dell'idea di SuperAvvocati**

Nello sviluppo di tutto il primo capitolo, sono stati descritti gli ambiti di applicazione della business analytics in azienda ed il ruolo fondamentale che essa svolge nel supporto della definizione e attuazione delle strategie e dei modelli di business aziendali. E come visto, la BA può entrare in gioco in ciascuno dei tre momenti di ideazione, definizione e monitoraggio di una strategia o modello di business.

Al fine di supportare la tesi su questo ruolo fondamentale che gioca la business analytics nelle aziende, si è deciso di dare spazio al caso concreto del lancio di *SuperAvvocati*.

Come accennato nella premessa, la scelta di lanciare un nuovo business attraverso la creazione della piattaforma *SuperAvvocati* nasce nel Gruppo Mutuonline. L'idea di base scaturisce dalla volontà aziendale di mettere in piedi una piattaforma online in cui

permettere l'acquisto, a qualsiasi utente della rete, dei servizi paralegali che Gruppo MOL già eroga attualmente ai propri clienti.

Su questa base, si va ad integrare la proposta dell'ufficio DPE SS&PL, che si concretizza appunto nel marketplace *SuperAvvocati*.

L'obiettivo del marketplace è offrire un punto di incontro tra, i sopracitati avvocati e notai, ed il cliente finale che chiede una prestazione legale/notarile, e di proporre poi agli utenti attirati nella piattaforma i servizi paralegali che MOL già eroga ai propri attuali clienti.

Con riferimento a *SuperAvvocati*, in questo primo capitolo verrà messo in risalto **il supporto della business analytics nella nascita dell'idea** di lanciare la piattaforma.

Nel secondo capitolo invece, che sarà focalizzato sulla redazione del business model di *SuperAvvocati*, verrà sottolineato il **ruolo della business analytics proprio nella definizione degli obiettivi, delle strategie e degli altri elementi che andranno a costituire il business model** della piattaforma.

Il terzo capitolo infine, sarà quello maggiormente orientato al ruolo che la business analytics svolge sulla base dei dati ottenuti una volta che le strategie o i modelli di business sono stati effettivamente messi in piedi: il caso di *SuperAvvocati* verrà pertanto preso in considerazione approfondendo il **contributo della BA a supporto della gestione dei dati ottenuti dal gestionale e dal traffico sulla piattaforma una volta che questa sarà effettivamente lanciata**.

Relativamente al supporto della business analytics all'ideazione di *SuperAvvocati*, si può dire che sono almeno tre i segnali captati grazie alla business analytics (e nello specifico grazie all'analisi dei dati raccolti nel database collegato al gestionale di MOL) che hanno poi contribuito a dare linfa all'idea di lanciare la piattaforma.

Questi tre segnali riguardano: l'attuale composizione della clientela; la rilevante percentuale di avvocati che acquistano esclusivamente una delle diverse tipologie di servizi paralegali offerte attualmente da MOL; le modalità attuali di ingaggio da parte degli avvocati che richiedono i servizi paralegali a MOL.

### *1) L'attuale composizione della clientela*

Il primo motivo che ha contribuito alla nascita dell'idea di *SuperAvvocati* concerne l'attuale composizione della clientela che acquista da MOL i servizi paralegali.

Il software gestionale permette di tracciare su un database ogni lavorazione dei servizi erogati da MOL ai suoi clienti, e di raccogliere dati su ogni aspetto che le contraddistingue. Tra questi, è possibile ottenere le informazioni relative al cliente che richiede il servizio e le modalità con cui la creazione del servizio viene innescata.

Il database è interrogabile in linguaggio SQL.

Dalle query SQL effettuate ne deriva che MOL dispone di una base di clienti strutturati (ovvero le banche ed altri istituti finanziari ad esse assimilabili), ma anche di una grossa percentuale di clienti definiti 'spot', ovvero di avvocati 'singoli' che richiedono i servizi

paralegali per conto proprio, senza passare dai canali strutturati messi a disposizione per le banche.

Per andare ad ottenere il dato sul peso dei clienti strutturati e sul peso degli avvocati ‘spot’ è possibile utilizzare come discriminante la modalità di ingaggio.

Si possono pertanto estrarre le richieste effettuate da avvocati ‘spot’, in un dato periodo di riferimento, andando a considerare solo quelle richieste per le quali l’ingaggio è arrivato tramite mail, e quindi in maniera non strutturata: gli ingaggi da parte dei singoli avvocati ‘spot’ avvengono infatti proprio tramite mail, e non tramite canale diretto strutturato come accade per gli altri clienti (banche ed istituti finanziari).

Concretamente su SQL, ai fini di estrarre soltanto le lavorazioni per le quali l’ingaggio è arrivato tramite mail, è possibile (in parte semplificando) procedere in questo modo: si pone come condizione dell’estrazione quella per la quale si vanno a considerare soltanto le lavorazioni la cui prima mail ricevuta in ordine cronologico (associata alla specifica lavorazione) ha una data antecedente alla data di creazione della lavorazione stessa sul software gestionale.

Per chiarire meglio il concetto, se la prima mail relativa ad una specifica lavorazione è posteriore rispetto alla creazione della lavorazione stessa, allora significa che quella mail non è una mail di ingaggio (e che dunque la lavorazione non è nata per mezzo di un ingaggio tramite mail dell’avvocato), ma semplicemente una mail inerente una fase successiva della lavorazione, e dunque quella lavorazione non viene estratta.

Eseguita in questo modo, l’estrazione fa riferimento quindi a tutte quelle richieste che nel corso dei cinque mesi presi in considerazione (gennaio-maggio 2023) sono arrivate da avvocati ‘spot’. Nelle richieste estratte non è la banca ad ingaggiare MOL tramite i canali strutturati messi a sua disposizione, ma l’avvocato tramite mail.

Di conseguenza si può dire che l’estrazione è rappresentativa delle sole richieste arrivate da chi potrebbe diventare un potenziale cliente di *SuperAvvocati*, ovvero gli avvocati ‘spot’. Mentre invece la banca non può ovviamente essere considerata potenziale cliente di *SuperAvvocati*, in quanto per richiedere i servizi utilizzerà i canali strutturati già messi a disposizione da MOL.



```

SELECT

Lavorazioni.IdLavorazione AS 'Lavorazione',
DenominazioniClienti.Testo AS 'Banca',
ClasseLavorazioni.Testo AS 'Tipo Lavorazione'
Lavorazioni.DataInizio AS 'Data inizio Lavoroione'
MONTH(Lavorazioni.DataInizio) AS 'Mese inizio lavorazione'
YEAR (Lavorazioni.DataInizio) AS 'Anno inizio lavorazione',
MailRicevute.DataRicezione AS 'Data Ricezione',
MailRicevute.Mittente

FROM Lavorazioni

JOIN DenominazioniClienti ON DenominazioniClienti.Id=Lavorazioni.IdCliente
JOIN ClasseLavorazioni ON ClasseLavorazioni.Id=Lavorazioni.IdClasse

LEFT JOIN (SELECT MIN(Mail.IdMail) as IdMail, Mail.IdLavorazione FROM Mail
WHERE Mail.TipoMail='Ricevute' GROUP BY Mail.IdLavorazione) PrimeMailRicevute
ON PrimeMailRicevute.IdLavorazione=Lavorazioni.IdLavorazione

LEFT JOIN Mail MailRicevute ON MailRicevute.IdMail= PrimeMailRicevute.IdMail

WHERE Lavorazioni.IdCliente IN (19,20,21,22,23,24,25)
AND Lavorazioni.DataInizio>='20230101' AND Lavorazioni.DataFine<'20230601'
AND MailRicevute.Mittente IS NOT NULL
AND MailRicevute.DataRicezione<=DataInizio

AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente IN ('info@info.it','servizi paralegali@istruttorie.it'))
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE '%europa%')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE '%gruppomol%')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE 'gestioneipoteche@banche.it')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE 'Garanzie@banche.eu')

ORDER BY Mittente

```

Figura 9

Fonte: elaborazione personale Microsoft SQL Server

Gli IdCliente specificati (19, 20, 21, 22, 23, 24 ,25) indicano tutti e sette i clienti di MOL attraverso i quali giungono le richieste paralegali.

Sono inoltre stati esclusi alcuni indirizzi mail spesso ricorrenti come “prima mail ricevuta” ma non rappresentativi di mail provenienti da avvocati.

Il totale delle richieste ‘spot’ estratte risulta essere 14.331 su un totale di richieste pari a 19.344. Si può dunque affermare che le richieste degli avvocati ‘spot’ rappresentano circa il 70% del totale. Si tratta di una quota significativa, che rivela l’esistenza di un grosso potenziale di clienti ‘spot’ non strutturati che necessitano dei servizi paralegali.

Attraverso il lancio di *SuperAvvocati*, l’idea è di mettere a disposizione di tale potenziale segmento un canale di ingaggio strutturato tramite il quale richiedere i servizi.

## 2) Le modalità attuali di ingaggio da parte degli avvocati che richiedono i servizi paralegali a MOL

Il secondo pilastro su cui si basa l’idea di lanciare *SuperAvvocati* concerne le modalità attuali di ingaggio da parte degli avvocati.

Si è visto, nel punto precedente, come gli avvocati ‘spot’ vengono considerati tali in quanto ingaggiano MOL in maniera non strutturata, e quindi tramite mail. Questa modalità di ingaggio rappresenta per sua stessa natura un problema: se per gli ingaggi strutturati chi effettua la richiesta ha a disposizione un’interfaccia ad hoc, per mezzo della quale definire e specificare la propria richiesta, nel caso delle mail si può facilmente incorrere in problemi di chiarezza, ambiguità e non comprensione della richiesta

effettuata dall'avvocato.

Questo porta l'operatore che effettua la lavorazione a dover richiedere chiarimenti via mail o via telefono all'avvocato, il che si traduce in dilatamenti dei tempi di lavorazione e dunque minore efficienza e maggiori costi per MOL.

Anche in questo caso, tutti i dati restano tracciati nel database. L'estrazione dei dati su SQL, per ottenere una stima del numero di richieste poco chiare o con informazioni mancanti, può concretizzarsi (semplificando) in questo modo:

tra tutte le richieste effettuate da avvocati 'spot' individuate nell'estrazione del punto precedente, si vanno a considerare soltanto le richieste per le quali la data di invio della seconda mail all'avvocato (la prima è sempre una mail automatica di presa in carico) è anteriore alla data (anch'essa censita nel database) del passaggio alla prima fase di lavoro (immediatamente successiva alla nascita) prevista dalla lavorazione.

```
SELECT
Lavorazioni.IdLavorazione AS 'Lavorazione',
Banche.Testo AS 'Banca',
ClasseLavorazioni.Testo AS 'Tipo Lavorazione'
Lavorazioni.DataInizio AS 'Data inizio lavorazione'
MONTH(Lavorazioni.DataInizio) AS 'Mese inizio lavorazione'
YEAR (Lavorazioni.DataInizio) AS 'Anno inizio lavorazione',
MailRicevute.DataRicezione AS 'Data Ricezione',
MailRicevute.Mittente

FROM Lavorazioni

JOIN DenominazioniClienti ON DenominazioniClienti.Id=Lavorazioni.IdCliente
JOIN ClasseLavorazioni ON ClasseLavorazioni.Id=Lavorazioni.IdClasse

LEFT JOIN (SELECT MIN(Mail.IdMail) as IdMail, Mail.IdLavorazione FROM Mail
WHERE Mail.TipoMail='Ricevute' GROUP BY Mail.IdLavorazione) PrimeMailRicevute
ON PrimeMailRicevute.IdLavorazione=Lavorazioni.IdLavorazione

LEFT JOIN Mail MailRicevute ON MailRicevute.IdMail= PrimeMailRicevute.IdMail

JOIN (SELECT MIN(IdAvanzamentoFase) AS IdPrimoAvanzamentoFase, IdLavorazione FROM FasiLavorazione GROUP BY IdLavorazione) PrimiAvanzamenti
ON Lavorazioni.IdLavorazione=PrimiAvanzamenti.IdPrimoAvanzamentoFase
JOIN FasiLavorazione ON FasiLavorazione.IdAvanzamentoFase=PrimiAvanzamenti.IdPrimoAvanzamentoFase

LEFT JOIN (SELECT MIN(Mail.IdMail) as IdMail, Mail.IdLavorazione FROM Mail
WHERE Mail.TipoMail='Inviata' GROUP BY Mail.IdLavorazione) PrimeMailInviata
ON PrimeMailInviata.IdLavorazione=Lavorazioni.IdLavorazione

LEFT JOIN Mail MailInviata ON MailInviata.IdMail=PrimeMailInviata.IdMail

WHERE Lavorazioni.IdCliente IN (19,20,21,22,23,24,25)
AND Lavorazioni.DataInizio>='20230101' AND Lavorazioni.DataFine<'20230601'

AND MailRicevute.Mittente IS NOT NULL
AND MailRicevute.DataRicezione<=DataInizio

AND MailInviata.DataInvio<=FasiLavorazione.DataAvanzamentoFase

AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente IN ('info@info.it','serviziparalegali@istruttorie.it'))
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE '%europa%')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE '%gruppomol%')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE 'gestioneipoteche@banche.it')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE 'Garanzie@banche.eu')

ORDER BY Mittente
```

Figura 10

Fonte: elaborazione personale Microsoft SQL Server

La logica è che, se l'operatore invia una mail all'avvocato ancor prima di passare alla prima fase prevista dalla lavorazione, allora verosimilmente ha bisogno di ulteriori chiarimenti.

Talvolta l'operatore può esplicitamente specificare che la lavorazione si trova in una fase di stallo per attesa chiarimenti dall'avvocato, ed anche questo aspetto viene tracciato dal database: questo permetterebbe un'estrazione ancora più precisa e dettagliata, ma si tratta soltanto di un inserimento opzionale, che non sempre viene effettuato dall'operatore.

Nei cinque mesi presi in considerazione, risultano più di 200 le lavorazioni che hanno richiesto ulteriori chiarimenti nei confronti dell'avvocato. Attraverso il lancio di *SuperAvvocati* e la conseguente possibilità di ingaggio strutturato (tramite form precompilabile) per gli avvocati, l'idea è di far tendere a zero i casi di scarsa chiarezza o ambiguità nelle richieste.

*3) Rilevante percentuale di avvocati che acquistano solo una delle diverse tipologie di servizi paralegali offerte da MOL*

Il terzo motivo che ha spinto il lancio di *SuperAvvocati* riguarda l'esistenza di una fetta non irrilevante di avvocati che acquistano soltanto una tipologia di servizi paralegali tra le varie offerte da MOL. Non esistendo una vetrina o un canale strutturato per effettuare le richieste, una parte degli avvocati non è nemmeno a conoscenza della varietà di servizi paralegali che MOL offre, e si limita pertanto ad acquistare soltanto alcune tipologie (o addirittura una sola tipologia) dei servizi offerti.

Il lancio della piattaforma, invece, si pone tra gli obiettivi quello di permettere agli avvocati, fornendo loro una dashboard personale sul sito, di avere una visione panoramica di ciascuno dei servizi offerti.

L'estrazione dei dati dal database, al fine di ottenere una stima della proporzione di avvocati che acquistano attualmente soltanto una delle varie tipologie di servizi, può concretizzarsi (semplificando) in questo modo:

tutte le richieste effettuate da avvocati 'spot' ed ottenute dall'estrazione del punto 1, vengono raggruppate per mittente (e quindi per avvocato). Dopodiché si procede a contare quanti servizi ciascun avvocato ha acquistato per ciascuna delle cinque tipologie di servizi che attualmente MOL offre, andando ad individuare soltanto quegli avvocati che hanno acquistato zero servizi di ciascuna tipologia eccetto una.

SELECT

```
MailRicevute.Mittente,
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo]='Servizi Accessori' THEN 1 ELSE NULL END) AS NumServiziAccessori,
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo]='Visure' THEN 1 ELSE NULL END) AS NumVisure,
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo]='Relazioni Notarili' THEN 1 ELSE NULL END) AS NumRelazioniNotarili,
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo]='Rinnovazioni Ipotecarie' THEN 1 ELSE NULL END) AS Num.Rinnovazioni,
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo]='Trascrizioni' THEN 1 ELSE NULL END) AS Num.Trascrizioni

FROM Lavorazioni

JOIN DenominazioniClienti ON DenominazioniClienti.Id=Lavorazioni.IdCliente
JOIN ClasseLavorazioni ON ClasseLavorazioni.Id=Lavorazioni.IdClasse

LEFT JOIN (SELECT MIN(Mail.IdMail) as IdMail, Mail.IdLavorazione FROM Mail
WHERE Mail.TipoMail='Ricevute' GROUP BY Mail.IdLavorazione) PrimeMailRicevute
ON PrimeMailRicevute.IdLavorazione=Lavorazioni.IdLavorazione

LEFT JOIN Mail MailRicevute ON MailRicevute.IdMail= PrimeMailRicevute.IdMail

WHERE Lavorazioni.IdCliente IN (19,20,21,22,23,24,25)
AND Lavorazioni.DataInizio>='20230101' AND Lavorazioni.DataFine<'20230601'
AND MailRicevute.Mittente IS NOT NULL
AND MailRicevute.DataRicezione<=DataInizio

AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente IN ('info@info.it','servizi paralegali@istruttorie.it'))
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE '%europa%')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE '%gruppomol%')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE 'gestioneipoteche@banche.it')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE 'Garanzie@banche.eu')

GROUP BY MailRicevute.Mittente

HAVING ((COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo] LIKE 'Servizi Accessori' THEN 1 ELSE NULL END)>0 AND
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo] NOT LIKE 'Servizi Accessori' THEN 1 ELSE NULL END)=0) OR(
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo] LIKE 'Trascrizioni' THEN 1 ELSE NULL END)>0 AND
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo] NOT LIKE 'Trascrizioni' THEN 1 ELSE NULL END)=0) OR(
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo] LIKE 'Relazioni Notarili' THEN 1 ELSE NULL END)>0 AND
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo] NOT LIKE 'Relazioni Notarili' THEN 1 ELSE NULL END)=0) OR(
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo] LIKE 'Rinnovazioni Ipotecarie' THEN 1 ELSE NULL END)>0 AND
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo] NOT LIKE 'Rinnovazioni Ipotecarie' THEN 1 ELSE NULL END)=0) OR(
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo] LIKE 'Visure' THEN 1 ELSE NULL END)>0 AND
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo] NOT LIKE 'Visure' THEN 1 ELSE NULL END)=0) OR(
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo] LIKE 'Trascrizioni' THEN 1 ELSE NULL END)>0 AND
COUNT(CASE WHEN [ClasseLavorazioni].Testo] NOT LIKE 'Trascrizioni' THEN 1 ELSE NULL END)=0))

ORDER BY Mittente
```

Figura 11

Fonte: elaborazione personale Microsoft SQL Server

Su 1956 avvocati che hanno acquistato nel periodo di riferimento considerato, risulta che 877 hanno acquistato soltanto una delle cinque tipologie di servizi paralegali offerti da MOL, una percentuale rilevante che si avvicina al 50% del totale.

## Capitolo 2: Strategie e modello di business per il lancio di un marketplace per Avvocati

### Introduzione: il ruolo della business analytics

Dopo aver trattato l'importanza della business analytics a supporto dello sviluppo delle strategie e dei business aziendali, il primo capitolo si è concluso mettendo in luce il caso concreto *SuperAvvocati*. Attraverso il caso si è messa in risalto l'importanza della business analytics nella primissima fase del lancio di una nuova strategia o di un nuovo business, che è la fase dell'ideazione.

Nel secondo capitolo invece verrà definito il business model della piattaforma: nei vari punti del business model verranno esposte analisi e stime basate sui dati ottenuti con il supporto della business analytics, raccolti dal software gestionale di MOL ed immagazzinati in database interrogabili.

Di conseguenza, se nel primo è stato messo in risalto il ruolo della BA nella fase di ideazione, **in questo secondo capitolo ad essere messo in risalto sarà il ruolo della BA nella fase di definizione del modello di business.**

Restando in tema di incrocio tra business analytics e definizione del modello di business, come già più volte ribadito: uno dei punti cardine dietro la value proposition della piattaforma è il software gestionale proprietario di Gruppo MOL, assimilabile ad un sistema informativo integrato e cruciale per l'implementazione dello strumento della business analytics all'interno dell'azienda.

L'idea è che agli avvocati, oltre la possibilità di mettersi in contatto con i potenziali utenti della rete, vengano poi offerti i servizi paralegali che Gruppo MOL già eroga attualmente ai propri clienti (allo stesso modo, parte dei servizi paralegali possono essere offerti anche agli utenti che, specularmente rispetto agli avvocati, si iscriveranno alla piattaforma per trovare il professionista di cui necessitano).

Tali servizi, come visto, vengono oggi erogati da MOL proprio sfruttando il gestionale proprietario: è qui che vengono lavorate le pratiche dei servizi paralegali, esattamente come accade per le lavorazioni delle pratiche per gli altri clienti di MutuiOnline (come, ad esempio, le lavorazioni per le banche e per gli intermediari finanziari).

**Quindi la BA ed i dati passati supportano la definizione del modello di business ma, allo stesso tempo, il modello prevede l'erogazione dei servizi utilizzando sempre il gestionale, che è a sua volta fonte di dati, generando dunque un circolo vizioso.**

Nel proseguo del capitolo, il modello di business e le strategie relative al lancio del marketplace online verranno delineate seguendo uno schema che prende spunto:

- sia dal Business Model Canvas;
- sia dalla SOSTAC, un framework per lo sviluppo di una strategia di marketing digitale.

Prima però, è doverosa un'introduzione sul concetto di marketplace e di piattaforma.

## Marketplace

*SuperAvvocati* come più volte affermato intende essere un marketplace. Per marketplace online si intende un sito web o un'app che faciliti gli scambi commerciali. L'operatore del marketplace non eroga alcun prodotto o servizio in maniera diretta verso il consumatore, e la sua attività consiste nel presentare prodotti e servizi di altri e facilitare la transazione<sup>14</sup>.

Sulla base di quelli che sono gli attori coinvolti nelle transazioni facilitate dal marketplace, se ne possono individuare tre tipologie principali:

### 1) Marketplace B2C

Mettono in contatto organizzazioni (imprese, istituzioni, enti) o professionisti che vendono un bene o servizio e consumatori finali, facilitando le transizioni tra di essi. Si tratta della tipologia di marketplace più diffusa nell'immaginario comune, e rientrano in questa categoria colossi come Amazon e Zalando, in cui appunto troviamo prodotti dei più svariati marchi, acquistabili dai singoli consumatori finali.

### 2) Marketplace B2B

Come nel B2B, anche in questo caso troviamo da un lato le organizzazioni (imprese, istituzioni, enti) che vendono un bene o servizio. Tuttavia, in questo caso i consumatori del bene/servizio offerto nel marketplace sono a loro volta organizzazioni. Un esempio noto di Marketplace B2B è Amazon Business, ovvero la versione B2B di Amazon riservata alle imprese.

### 3) Marketplace C2C

In questi marketplace, a vendere o erogare i propri beni/servizi non sono organizzazioni ma singole persone, e rientrano in questa categoria grandi marketplace come Airbnb o Ebay. Su Airbnb, ad esempio, a mettere a disposizione i propri alloggi sono i singoli 'host', mentre su Ebay chiunque può mettere in vendita i propri prodotti.

---

<sup>14</sup><https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/04/26/what-are-online-marketplaces-and-what-is-their-future/?sh=294cbcad3284>

## **Le piattaforme digitali two-sided e le esternalità di rete che le caratterizzano**

Tutte e tre le tipologie di marketplace descritte rientrano nella più ampia categoria delle piattaforme two-sided. Prima di spiegare cos'è una piattaforma two-sided, è importante però definire cosa si intende per esternalità di rete in un mercato.

Un mercato mostra esternalità di rete quando l'utilità ottenuta da un certo individuo nel comprare un determinato prodotto/servizio aumenta all'aumentare degli utilizzatori di quel prodotto/servizio<sup>15</sup>.

Per fare un esempio sulle esternalità di rete, si possono prendere in considerazione le app di messaggistica, come Telegram o Whatsapp. L'utilità per un utente di scaricare Whatsapp ed utilizzarlo come app di messaggistica, è tanto maggiore quanto più sono gli utenti che utilizzano Whatsapp, perché significa che è possibile contattare tramite Whatsapp il più alto numero di persone possibili.

Stesso discorso vale per le console di giochi: ad esempio, maggiori sono gli utilizzatori di una certa console, maggiore sarà per l'utente che acquista quella console la possibilità di poter trovare giocatori online nel mondo da sfidare.

Alle 'classiche' esternalità di rete a cui si è fatto cenno, si aggiunge un altro tipo di esternalità di rete, ovvero le esternalità di rete incrociate. Un mercato mostra esternalità di rete incrociate quando l'utilità ottenuta da un lato del mercato (o della piattaforma) aumenta all'aumentare della dimensione dell'altro lato del mercato<sup>16</sup>. Ed è qui che entrano in gioco le piattaforme two-sided.

Le piattaforme two-sided sono piattaforme online caratterizzate da due features principali:<sup>17</sup>

1. l'esistenza di due separati gruppi di agenti (rappresentanti i due lati del mercato) che interagiscono l'uno con l'altro per mezzo della presenza della piattaforma come intermediario;
2. il fatto che le decisioni prese dagli agenti appartenenti ad un lato della piattaforma influenzano i benefici ottenuti dagli agenti dell'altro lato della piattaforma. In altre parole, le piattaforme two sided sono caratterizzate dalla presenza delle cosiddette esternalità di rete incrociate.

Si pensi al caso di Netflix, in cui l'utilità per un lato della piattaforma, quello dei produttori di film e Serie TV, aumenta all'aumentare degli utenti Netflix dall'altro lato

---

<sup>15</sup>S.Comino,F,Manenti (2014), Industrial Organisation of High-Technology Markets, Edward Elgar publishing

<sup>16</sup>Belleflamme, P. and Peitz, M. (2021) The Economics of Platforms: Concepts and Strategy

<sup>17</sup>S.Comino,F,Manenti (2014), Industrial Organisation of High-Technology Markets, Edward Elgar publishing

della piattaforma. Viceversa, gli utenti saranno tanto più soddisfatti quanti più film e Serie Tv saranno disponibili nella gamma Netflix.

Quindi gli utenti beneficiano non tanto (o non solo) dal fatto che altri utenti utilizzano la piattaforma, ma dal fatto che dall'altro lato della piattaforma ci sia un cospicuo numero di film e Serie TV, e quindi un'ampia scelta. Lo stesso discorso vale per i produttori di film e Serie TV.

In questi casi il gestore della piattaforma deve scegliere un prezzo che possa stimolare l'utilizzo della piattaforma su entrambi i lati. Proprio sulla scelta del prezzo, è possibile fare un'osservazione interessante.

Si prendano alcuni degli esempi più noti di piattaforme two-sided:

- a) sistemi operativi: i due lati sono rappresentati rispettivamente dagli sviluppatori e dagli utenti del sistema operativo. I guadagni, per chi detiene il sistema operativo (es. Microsoft), arrivano in gran parte dal pagamento delle licenze da parte degli utenti, tanto che il 70% dei guadagni di Microsoft deriva dai costi di licenza pagati proprio dagli utenti.
- b) carte di credito: i due lati sono rappresentati rispettivamente dai commercianti e dai possessori di carte di credito. I guadagni della piattaforma derivano in gran parte dalle commissioni pagate dai commercianti, tanto che l'82% dei guadagni di American Express si stima arrivino proprio dai commercianti.
- c) TV: i due lati della piattaforma sono rispettivamente i telespettatori e gli advertiser. In questo caso, il telespettatore guarda (eccetto per i canali a pagamento) la TV gratuitamente, e gran parte dei guadagni per le TV arrivano dalle somme che gli advertiser sono disposti a pagare per mettere la pubblicità sul piccolo schermo.

È possibile dunque notare che, molto spesso, uno dei due lati paga meno dell'altro, o addirittura non paga proprio. Ne consegue che la maggior parte dei ricavi della piattaforma derivano da un solo lato della stessa. Il lato della piattaforma che usufruisce del servizio in maniera gratuita o ad un costo minore, è detto lato sussidiato. È quindi spesso redditizio per le piattaforme sussidiare l'accesso ad uno dei due lati del mercato, definendo per quel lato un prezzo molto basso<sup>18</sup>.

In generale, in una piattaforma two-sided è profittevole per la piattaforma sussidiare il lato del mercato che genera le esternalità di rete incrociate maggiori<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup>S.Comino,F,Manenti (2014), Industrial Organisation of High-Technology Markets, Edward Elgar publishing

<sup>19</sup>S.Comino,F,Manenti (2014), Industrial Organisation of High-Technology Markets, Edward Elgar publishing



Se consideriamo i due lati 1 e 2, se l'intensità delle esternalità di rete dal lato 2 al lato 1 sono maggiori delle esternalità di rete che vanno nella direzione opposta, allora il lato 2 sarà sussidiato.

La premessa, fatta sia sulle tre tipologie di piattaforme (B2B, B2C, C2C), sia sul funzionamento delle piattaforme two-sided, sarà importante successivamente per definire e comprendere la value proposition di *SuperAvvocati*.

## **Anali della situazione iniziale: macroambiente e microambiente**

Il passo successivo è l'analisi della situazione iniziale, che a sua volta ricomprende l'analisi del macroambiente e del microambiente.

### *Macroambiente*

Se il microambiente è quello che impatta più direttamente, il macroambiente è l'ambiente più ampio nel quale l'impresa opera e da cui non può essere avulsa, ma anzi calata all'interno di esso, per non rischiare di mettere in atto proposte slegate dal contesto in cui opera<sup>20</sup>.

Il macroambiente comprende le ampie forze che colpiscono tutte le organizzazioni sul mercato, comprese le influenze sociali, tecnologiche, economiche, politiche e legali.

Per quanto riguarda le forze tecnologiche, la loro influenza per lo sviluppo di una piattaforma online come *SuperAvvocati*, basata su Internet e sugli strumenti ad esso collegati, è sicuramente lampante.

La definizione di Van Gorp e Batura spiega il ruolo centrale della tecnologia nelle piattaforme: "Una piattaforma digitale fornisce una base (tecnologica) per consegnare o aggregare servizi/contenuti da un creatore di servizi/contenuti ad un utente finale"<sup>21</sup>.

Le piattaforme digitali sono piattaforme che quindi, per definizione, necessitano di Internet per il loro funzionamento, e la moderna tecnologia informatica è stata infatti un potentissimo catalizzatore nella nascita di multi-sided platform, consentendone il proliferare in diverse forme.

Le piattaforme digitali rappresentano quindi la risposta "tecnologica" alla necessità che domanda e offerta sul mercato siano coordinate. Nei mercati tradizionali, tale "coordinamento" è assicurato dalla compresenza fisica di acquirenti e fornitori, mentre nel contesto delle piattaforme digitali l'incontro tra le parti avviene in maniera virtuale, e tale incontro è permesso appunto dagli strumenti tecnologici adatti<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup>Dave Chaffey, Fiona Ellis Chadwick (2016), Digital Marketing, Strategy Implementation and Practice, Sixth Edition, Pearson

<sup>21</sup>Nicolai Van Gorp, Olga Batura (2015)

<sup>22</sup>Diane Coyle (2016), Making the most of platforms: a policy research agenda

La stessa idea di *SuperAvvocati* può in parte e sotto alcuni aspetti essere considerata un'evoluzione - per mezzo della diffusione di internet e degli strumenti che consentono di accedere alla rete praticamente in ogni situazione e in ogni luogo (pc, smartphones, tablet, etc) - della versione cartacea delle Pagine Bianche, che fin dagli anni 90 permettevano ai professionisti di mettersi in vetrina verso i potenziali clienti, tramite la pubblicazione sull'elenco del proprio numero di telefono.

Relativamente al trend tecnologico, nell'ultimo decennio le innovazioni nell'ambito tecnologico-digitale hanno facilitato la diffusione di queste piattaforme sul web. Aspetti non di poco conto poi, oltre il progresso tecnologico in senso lato, sono: la sempre più crescente facilità di accesso a Internet; la diffusione degli strumenti atti a collegarsi alla rete (pc, smartphones, tablet, etc), ormai sempre più presenti nella vita di ciascun individuo, indipendentemente dal ceto sociale e dalla fascia di età.

Collegando l'aspetto tecnologico a quello economico, è possibile constatare come nell'ultimo decennio si stia assistendo ad un crescente dominio sul mercato delle piattaforme digitali.

Infatti, Google, Amazon, Apple, Microsoft e Facebook, riunite sotto l'acronimo GAFAM, detengono insieme il 33% del mercato in quindici mercati diversi, con miliardi di utenti<sup>23</sup>.

È interessante notare inoltre come le GAFAM, vista la loro attività di intermediazione tra produttori e compratori di determinati beni/servizi, possono tutte essere considerate piattaforme two-sided.

Sempre le GAFAM, sono protagoniste della top10 della società con la più alta capitalizzazione nel 2023: tutte e cinque rientrano in tale classifica, con Apple e Microsoft che occupano i primi due posti nel podio<sup>24</sup>. Sempre rimanendo nell'ambito della classifica delle società con più elevata capitalizzazione, in top 100 mondiale rientrano poi altre piattaforme digitali multi-sided, come ad esempio AliBaba e Adobe.

Per quanto riguarda invece le forze sociali, come verrà approfondito nella definizione della value proposition, una delle fonti di guadagno della piattaforma sarà rappresentata dall'utilizzo a fini commerciali dei dati personali di coloro che si iscrivono alla piattaforma.

In quest'ambito, sempre di più, negli ultimi anni, è cresciuta la consapevolezza da parte degli utenti Internet e delle piattaforme online (siano esse social network, marketplaces, e-commerce, etc) sull'importanza della privacy dei propri dati sensibili sulla rete.

A questa tendenza si aggiunge un altro trend, per il quale sempre di più gli utenti delle piattaforme sono attenti alle tematiche di cybersecurity, evitando tutti quei siti apparentemente pericolosi per la loro sicurezza sulla rete.

Alla luce di questi due trend, entrambi relativi alle forze sociali che compongono il macroambiente in cui la piattaforma opera, sarà opportuno, anche lato interfaccia grafica e User Experience, fare in modo che gli utenti percepiscano il sito come sicuro e non potenzialmente pericoloso per la loro sicurezza e per la privacy dei loro dati.

---

<sup>23</sup>Daniel Hanley (2019), A topology of multisided platforms

<sup>24</sup>Report pwc Global top 100 companies- March 2023 <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/publications/global-top-100-companies.html>

Al discorso sulle implicazioni sociali e soprattutto sulla privacy dei dati, si collegano direttamente le forze legali e politiche, anch'esse determinanti del macroambiente in cui opera la piattaforma. Queste verranno approfondite con maggiore dettaglio nel terzo capitolo, attraverso un focus sulla gestione dei dati online e sulla privacy.

### *Microambiente*

Il microambiente comprende gli attori (stakeholder) e le loro interazioni che influenzano il modo in cui un'organizzazione opera nel proprio mercato. Appartengono al microambiente clienti, fornitori, intermediari/partner e competitor. È quindi l'ambiente più stretto attorno all'impresa, quello che impatta in maniera più diretta.

## **Analisi della situazione iniziale: focus sui competitor**

Nell'analisi del microambiente per il lancio di *SuperAvvocati* ci si concentra soprattutto sui principali potenziali competitor della piattaforma.

Effettuando una ricerca sul motore di ricerca di Google con la query 'avvocato online', e scorrendo le prime due pagine di risultati, vengono restituiti circa una decina di siti che apparentemente sembrano poter corrispondere a piattaforme che cercano di mettere in contatto avvocati e utenti che ricercano un servizio legale.

Da un'analisi più approfondita (consultabile in Appendice) si evince che, tra i siti restituiti, soltanto tre risultano per caratteristiche poter essere presi in considerazione come competitor diretti della piattaforma: Dequo.it, Avvocatoflash.it e Avvocatofacile.it. In tutti e tre avvocati e utenti hanno la possibilità di iscriversi liberamente e di mettersi in contatto per mezzo della piattaforma.

Con riferimento ai tre competitor diretti, si è scelto di focalizzare l'attenzione sui due competitor principali. La discriminante per selezionare i competitor su cui concentrare l'analisi è stata il numero di visualizzazioni mensili sul sito da parte degli utenti, ottenibile facilmente sul web grazie al tool online SimilarWeb<sup>25</sup>:

---

<sup>25</sup><https://www.similarweb.com/it/>

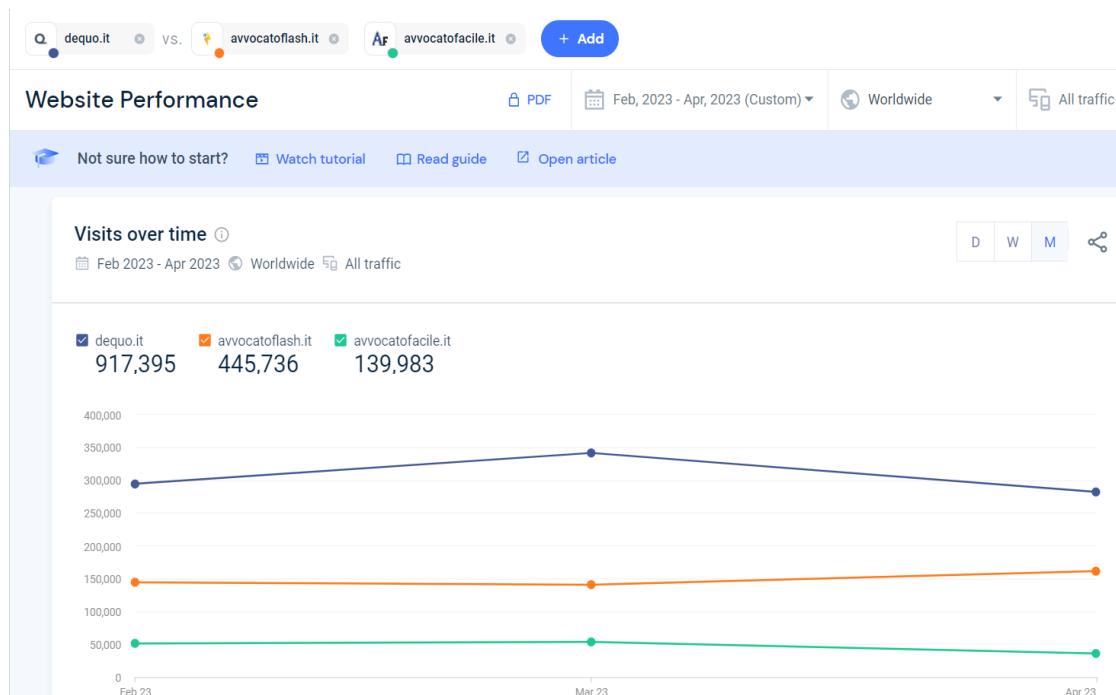


Figura 12  
Fonte: [www.similarweb.com](http://www.similarweb.com)

Da quanto si evince interrogando SimilarWeb, i primi due siti in ordine di numero di visualizzazioni negli ultimi tre mesi (da febbraio ad aprile 2023) risultano essere dequo.it e avvocatoflash.it.

L'analisi di ciascuno dei due competitor si basa su due fonti: la prima è rappresentata dalle FAQ e dalle info presenti nell'area 'Termini e condizioni', entrambe sezioni presenti in ciascuno dei due siti; la seconda è rappresentata dalla simulazione della navigazione nei siti, e dalla conseguente esplorazione delle varie opzioni disponibili, simulando l'esperienza sia lato utente sia lato avvocato.

L'analisi completa e dettagliata di ciascuno dei due competitor è consultabile nell'Appendice, mentre di seguito è esposta un'analisi sintetica dei punti principali che caratterizzano le due piattaforme.

### Dequo.it

Dequo.it si classifica al primo posto per traffico online, con il maggior numero di visualizzazioni negli ultimi tre mesi secondo SimilarWeb.

Vision: L'avvocato, online

Obiettivi dichiarati: Dequo si presenta come un sito che offre un servizio di consulenza legale gratuita e a pagamento. Per cui, tutti coloro che hanno bisogno di parlare con un

avvocato, possono utilizzare la piattaforma ed esporre il caso ad uno degli avvocati iscritti<sup>26</sup>.

Lato avvocato, si pone come obiettivo quello di permettere al professionista di aumentare la visibilità online, trovare potenziali clienti, e guadagnare con le consulenze<sup>27</sup>. Riassumendo, deQuo ha lo scopo di facilitare l'incontro tra Avvocato e utente, dando al primo la possibilità di ottenere informazioni legali da parte di un Avvocato, e al secondo la possibilità di farsi trovare facilmente e mettere a disposizione la propria competenza verso gli utenti<sup>28</sup>.

### Lato utente

Lato utente deQuo.it offre tre possibilità: richiedere una consulenza legale attraverso vari step; sfruttare semplicemente il motore di ricerca di dequo.it, che mostra gli avvocati disponibili sulla piattaforma sulla base dei criteri di ricerca dell'utente; consultare, gratuitamente, le risposte che gli avvocati hanno dato ad altri utenti e che hanno deciso di mettere a disposizione del pubblico del sito. È inoltre presente un blog con articoli e news a tema giuridico/legale.

### Lato avvocato

Lato avvocato, ogni legale ha a disposizione una dashboard, che rappresenta la scrivania virtuale del professionista. In tale scrivania virtuale può modificare tutte le proprie info personali e può monitorare le consulenze portate a termine ed i guadagni accumulati.

Gli avvocati vengono mostrati agli utenti in un ordine determinato da un algoritmo: questo tiene in considerazione diversi fattori, di cui il più rilevante è il tipo di abbonamento sottoscritto (abbonamento basic, abbonamento smart, abbonamento pro). Al momento dell'iscrizione gratuita nella piattaforma l'Avvocato ha di default un abbonamento basic, il cui costo è gratuito.

Tale abbonamento gratuito non permette però di rispondere ad alcuna consulenza, e quindi non permette all'avvocato di ricevere compensi da parte degli utenti. Gli unici benefici dell'abbonamento basic consistono nel comparire nel motore di ricerca del sito e di disporre di un proprio profilo. È evidente dunque che l'avvocato, per poter acquisire clienti tra gli utenti della piattaforma, è praticamente 'obbligato' a sottoscrivere un abbonamento a pagamento.

### Avvocatoflash.it

Avvocatoflash.it si classifica al secondo posto per traffico online, con il secondo numero di visualizzazioni, negli ultimi tre mesi, secondo SimilarWeb.

Vision: Trova un avvocato online gratis in 24 ore.

---

<sup>26</sup><https://www.dequo.it/cosa-significa-dequo>

<sup>27</sup>Linkedin De Quo

<sup>28</sup><https://www.dequo.it/termini-condizioni-dequo>

Obiettivi dichiarati: AvvocatoFlash.it è una piattaforma web fondata nel 2016, che mette in contatto persone che hanno bisogno di assistenza legale con avvocati pronti a soddisfare le loro richieste. Dal sito ufficiale risulta che: “Ha come obiettivo quello di facilitare, tramite la propria piattaforma, la connessione tra persone che hanno bisogno di assistenza legale e avvocati che sono pronti ad offrire la propria competenza ed esperienza. Gli avvocati registrati sulla piattaforma ricevono, invece, la possibilità di connettersi con persone che hanno realmente bisogno del loro supporto e quindi di farsi conoscere e apprezzare da nuovi clienti”<sup>29</sup>.

### Lato utente

Lato utente Avvocatoflash offre:

- la possibilità di richiedere un preventivo gratuito: a differenza di dequo.it, sono gli avvocati (massimo tre) a offrirsi per fornire il preventivo ed eventualmente, se scelti, prendere in carico la richiesta. Non è dunque l'utente a scegliere in maniera diretta lo specifico avvocato.
- la possibilità, come per dequo.it, di sfruttare il motore di ricerca della piattaforma, andando a ricercare gli avvocati disponibili sul sito sulla base di specifici filtri e consultare i loro profili.

### Lato avvocato

Ogni avvocato ha a disposizione una dashboard in cui può modificare tutte le proprie info personali. La dashboard permette inoltre di: monitorare le consulenze acquisite; gestire i pagamenti e visualizzare i guadagni accumulati; usufruire della funzione per creare riunioni video con il cliente direttamente sulla piattaforma; usufruire della funzionalità agenda, che pianifica le consulenze in un calendario elettronico.

L'elemento più importante presente nella dashboard è però la voce relativa ai casi disponibili: questa finestra mostra tutte le richieste degli utenti disponibili per l'avvocato, e si popola man mano che vengono effettuate richieste da parte dei clienti corrispondenti alla specializzazione dell'avvocato e alla sua area geografica di competenza. Per ciascuna richiesta disponibile, l'avvocato può scegliere di essere uno dei tre avvocati ad inviare il preventivo al cliente ed eventualmente, in caso venga scelto, concordare tempi e modi di erogazione del servizio legale richiesto.

Al momento dell'iscrizione gratuita nella piattaforma l'avvocato non ha di default nessun piano di abbonamento. Senza abbonamento, l'avvocato ha la possibilità di apparire nel motore di ricerca del sito e quindi nelle ricerche dell'utente. Non ha però la possibilità di potersi proporre per le consulenze richieste dagli utenti. Di conseguenza anche in questo caso, come per dequo.it, la sottoscrizione dell'abbonamento è praticamente obbligatoria.

---

<sup>29</sup><https://www.avvocatoflash.it/chi-siamo>

Come per dequo.it l'intermediario per i pagamenti (sia quelli da parte di clienti e avvocati verso la piattaforma per le attivazioni degli abbonamenti premium, sia quelli da parte dei clienti verso gli avvocati per le prestazioni legali) è Stripe.

Anche in questo caso il sito presenta un blog, nel quale vengono pubblicati articoli, notizie e guide a scopo informativo riguardanti le tematiche del mondo legale.

### I numeri

Infine, vengono riportati di seguito alcuni numeri, consultabili direttamente da ciascuno dei due siti. Tali numeri saranno utili in seguito per: la definizione del mercato potenziale; la stima di crescita della piattaforma nel tempo, sia in termini di numero di utenti che di numero di avvocati; la definizione degli obiettivi da raggiungere.

Richieste di consulenza mensili: Avvocatoflash dichiara 3500 richieste di consulenze mensili, un dato che combacia con quanto dichiarato circa le richieste di consulenza in un anno, ovvero 50mila, e sulle ricerche (che verosimilmente comprendono sia quelle andate a buon fine con una richiesta di consulenza, sia quelle che non hanno portato a nessuna richiesta), pari a 5mila al mese.

D'altro lato Dequo dichiara 25mila richieste di consulenza, un numero che appare esagerato se rapportato alle 3500 dichiarate da avvocatoflash, pur tenendo conto del fatto che Dequo genera il doppio del traffico mensile. Pertanto, quest'ultimo dato non verrà preso in considerazione per le successive analisi.

Numero di avvocati: Per Avvocatoflash è possibile contare con certezza 1011 avvocati registrati allo stato attuale (di cui circa 200 che hanno sottoscritto l'abbonamento per diventare 'partner'). In dequo non è possibile contare gli avvocati con certezza, ma il sito vanta circa 3000 avvocati registrati: un numero che sembra ragionevole, visto anche che SimilarWeb attribuisce a dequo anche il doppio del traffico online mensile rispetto ad Avvocatoflash.

### I competitor sui servizi paralegali online

Oltre i competitor appena descritti, ricordando che l'obiettivo della creazione della piattaforma è poi di vendere agli avvocati (ed in parte agli utenti) i servizi paralegali, è bene prendere in considerazione tutti quei siti che propongono appunto servizi paralegali.

Tali siti non rientrano nelle definizioni di marketplace e piattaforme two-sided fornite in precedenza: non mettono in contatto due versanti della piattaforma e non fanno incontrare l'offerta di un lato del mercato con la domanda dell'altro lato del mercato (come accade invece nelle appena descritte piattaforme che mettono in comunicazione utenti e avvocati).

Pertanto, rispetto ai competitor diretti, per questi siti ci si è concentrati essenzialmente su due aspetti: i prezzi applicati ai servizi paralegali, e le tempistiche di erogazione del servizio al cliente.

Effettuando una prima ricerca sul motore di ricerca di Google, è possibile individuare una dozzina di possibili competitor.

Anche in questo caso si è scelto di focalizzare l'attenzione sui competitor principali. La discriminante per selezionare i competitor su cui concentrare l'analisi è stata il numero di visualizzazioni mensili sul sito, ottenibile facilmente sul web grazie al tool online SimilarWeb.

Da quanto si evince interrogando SimilarWeb, i primi quattro siti in ordine di numero di visualizzazioni negli ultimi tre mesi (da febbraio ad aprile 2023), risultano essere visureitalia.com, tuttovisure.it, pratiche.it, visureinrete.it.

Per ognuno dei competitor analizzati, si è provveduto all'analisi dei prezzi applicati su alcuni servizi presi a campione tra quelli attualmente erogati da Gruppo MOL. La tabella contenente i servizi con prezzi e tempi di consegna applicati dai competitor<sup>30 31 32 33</sup> è disponibile nell'appendice dell'elaborato.

## **Analisi della situazione iniziale: Intermediari/Fornitori**

Nell'analisi del microambiente, anche sulla base di quanto osservato nell'analisi dei competitor, occorre fare riferimento anche intermediari e fornitori.

In tal senso, bisogna menzionare l'imprescindibilità di usufruire del servizio di una piattaforma di pagamento che permetta lo svolgimento delle transazioni, sia dagli utenti verso gli avvocati che erogano loro il proprio servizio legale, sia dagli avvocati che richiedono i servizi paralegali disponibili.

Entrambi i competitor analizzati si servono della piattaforma di pagamento Stripe, che è utilizzata da colossi del mondo delle piattaforme online quali Booking.com, Asos e Deliveroo.

La piattaforma Stripe dispone di soluzioni progettate per i marketplace come *SuperAvvocati*, e non prevede alcun costo di attivazione né canoni mensili, bensì basa le proprie tariffe per transazione: a tal proposito sul proprio sito indica, per i pagamenti con carte standard dello spazio economico europeo, una tariffa pari all'1,2% della transazione + 0,25euro<sup>34</sup>.

---

<sup>30</sup><https://www.visureitalia.com/it/>

<sup>31</sup><https://www.tuttovisure.it/>

<sup>32</sup><https://visureinrete.it>

<sup>33</sup><https://www.pratiche.it/>

<sup>34</sup><https://stripe.com/it/pricing#pricing-details>



Stripe permette inoltre l'integrazione con i sistemi di pagamento differito o dilazionato come Klarna<sup>35</sup>, al fine di permettere agli utenti o agli avvocati di rateizzare i propri pagamenti nel tempo, oppure di posticiparli rispetto all'effettiva ricezione del servizio.

## **Definizione degli obiettivi e delle strategie di SuperAvvocati**

Sulla base dell'analisi della situazione iniziale, è possibile definire gli obiettivi di *SuperAvvocati* e le strategie da mettere in atto per raggiungerli.

Si è deciso di definire un obiettivo generale di primo livello che faccia poi da 'guida' a tutti gli altri obiettivi definiti.

### *Obiettivo generale di primo livello:*

L'obiettivo generale alla base del lancio della piattaforma è quello di estendere:

- in primis verso una platea più ampia di studi legali e notarili (per i quali sarà predisposto un listino prezzi agevolato)
- in secundis verso il potenziale bacino di utenti generici presenti in rete (quindi anche coloro che non esercitano la professione legale/notarile)

la vendita dei servizi paralegali (e assimilabili) che già Gruppo MOL eroga per i propri clienti attuali.

### *Strategia generale di primo livello:*

Per il raggiungimento dell'obiettivo generale, l'idea è quella di lanciare un marketplace online che permetta di far incontrare in rete:

- a) l'offerta delle prestazioni legali da parte degli avvocati;
- b) la domanda da parte degli utenti che richiedono consulenze legali con l'intento di vendere, agli avvocati, notai, utenti, iscritti alla piattaforma, i propri servizi paralegali.

---

<sup>35</sup><https://www.klarna.com/it/>

### Obiettivi di secondo livello:

Nel definire gli obiettivi di secondo livello si sono presi in considerazione il modello delle 5S e lo SMART framework. Il modello delle 5S prevede che gli obiettivi di un'impresa ruotino sostanzialmente intorno a 5 aspetti: Sizzle, Sell, Speak, Serve, Save<sup>36</sup>:

Sell: incrementare le vendite;

Speak: avvicinarsi ai clienti, aumentando la customer engagement e quindi il coinvolgimento della clientela;

Sizzle: aumentare la notorietà e la presenza del brand online;

Serve: aumentare la soddisfazione del cliente attraverso un miglioramento del servizio o aggiungendo extra-benefit alla propria offerta;

Save: guadagnare in efficienza e risparmiare su determinate attività.

Nel caso di *SuperAvvocati*, l'obiettivo principale da perseguire è sicuramente quello di Sell, ovvero vendere i servizi paralegali, che rappresentano la fonte del guadagno.

Nel perseguire l'obiettivo di Sell si ritiene entrino poi in gioco anche altri tre obiettivi ad esso propedeutici: quello di Speak, che riguarda il coinvolgimento del cliente e l'aumento della customer engagement; quello di Sizzle, che presuppone l'ottenimento di un certo livello di notorietà della piattaforma presso utenti e avvocati; quello di Serve, che punta ad aumentare la soddisfazione di coloro che usufruiscono del servizio, ovvero, ancora una volta, utenti, avvocati, notai.

### Strategie di secondo livello

Dati gli obiettivi definiti, si sono delineate una serie di strategie che definiscono e spiegano in che modo e con quali mezzi raggiungere gli obiettivi prefissati.

1) Strategia sul prezzo: La prima strategia cruciale è la strategia sul prezzo. Si è detto, nell'introduzione del capitolo due, che nelle piattaforme two sided è possibile notare che molto spesso uno dei due lati paga meno dell'altro, o addirittura non paga proprio (lato sussidiato). Dunque, la maggior parte dei ricavi della piattaforma derivano da un solo lato di essa.

In generale, si può dire che in una piattaforma two-sided è profittevole per la piattaforma sussidiare il lato del mercato che genera le maggiori esternalità di rete incrociate. Ne consegue che gran parte dei profitti per la piattaforma arrivano dal lato che genera minori esternalità di rete incrociate, ovvero il lato non sussidiato.

Questi aspetti si sono potuti constatare anche nell'analisi dei competitor. Sia nel caso di dequo.it che nel caso di avvocatoflash.it, l'utilizzo della piattaforma per gli utenti che

---

<sup>36</sup>Dave Chaffey, Fiona Ellis Chadwick (2016), Digital Marketing, Strategy Implementation and Practice, Sixth Edition, Pearson

cercano un servizio legale è completamente gratuito, occorre solo effettuare la registrazione.

Opposto il discorso lato avvocati, per i quali l'iscrizione è inizialmente gratuita, salvo poi constatare che, per poter in prendere in carico qualsiasi richiesta degli utenti, è necessario sottoscrivere uno dei piani di abbonamento a pagamento proposti dalla piattaforma. In questo modo la piattaforma ottiene da ciascun avvocato abbonato un ricavo mensile.

Nel caso di *SuperAvvocati*, rispetto a quanto appena detto sulle piattaforme two sided in generale e sui competitor, **il punto di rottura totale è quello di decidere di sussidiare non un solo lato della piattaforma, bensì entrambi**, garantendo ad ambo i lati di poter disporre gratuitamente del servizio.

Lato utenti sarà dunque possibile, così come accade per i competitor, iscriversi gratuitamente alla piattaforma e, sempre gratuitamente, richiedere una determinata consulenza legale o un preventivo all'avvocato selezionato. L'esborso per il cliente avverrà soltanto nei confronti dell'avvocato per aver usufruito del servizio legale.

Il lato che presenta la novità è invece, come appena anticipato, quello degli avvocati o notai. In questo caso verrà concesso agli avvocati non solo di registrarsi gratuitamente, ma di poter essere visibili e poter prendere in carico le consulenze degli utenti gratuitamente, senza sottoscrivere alcun abbonamento a pagamento.

La fonte di ricavi per la piattaforma infatti, intende essere non l'erogazione delle consulenze da parte degli avvocati verso gli utenti, ma la vendita dei servizi paralegali di Gruppo Mol agli avvocati ed (in parte) agli utenti presenti nella piattaforma. Sempre in tema prezzo, l'idea è quella di definire per i professionisti tariffe agevolate sui servizi paralegali venduti, e quindi più convenienti rispetto a quelle definite per i 'normali' utenti.

2) Strategia di differenziazione: La seconda strategia cruciale, ed anche il secondo punto di rottura, è la strategia di differenziazione del servizio offerto (nel suo complesso) dalla piattaforma.

Sempre nella premessa del capitolo due, è stato detto che sulla base di quelli che sono gli attori coinvolti nelle transazioni facilitate dal marketplace, se ne possono individuare tre tipologie principali:

- Marketplace B2C, che mettono in contatto organizzazioni (imprese, istituzioni, enti) o professionisti che vendono un bene o servizio e consumatori finali (es. AliExpress). In tali marketplace troviamo prodotti di vari marchi ed aziende, acquistabili dai singoli consumatori finali;
- Marketplace B2B, in cui abbiamo da un lato le organizzazioni (imprese, istituzioni, enti) che vendono un bene o servizio, e dall'altro lato altre organizzazioni (es. Amazon Business);
- Marketplace C2C, in cui abbiamo in entrambi i lati singoli consumatori (es. Subito).

Rispetto a questa classificazione, e rispetto ai due principali competitor Dequo e Avvocatoflash, ***SuperAvvocati* intende distinguersi senza rientrare in maniera netta**

**in nessuna delle tre classificazioni, ma configurandosi come un marketplace B2B + B2C.**

Infatti i competitor, come si è potuto constatare, si configurano come marketplace B2C, in cui un lato della piattaforma è business, ovvero gli avvocati, ed un lato della piattaforma è consumer, ovvero gli utenti. *SuperAvvocati* invece intende fondere sia la configurazione B2C, facendo incontrare avvocati/notai e utenti, sia offrire un servizio di tipo B2B, che poi è la fonte principale di ricavi, in quanto prevede la vendita agli avvocati dei propri servizi paralegali.

Sempre in ambito di differenziazione, *SuperAvvocati* si distingue anche dall'altra categoria di competitor, ovvero coloro che vendono servizi paralegali online (come i già analizzati [tuttovisure.com](http://tuttovisure.com), [visureinrete.it](http://visureinrete.it), [pratiche.it](http://pratiche.it), [visureitalia.com](http://visureitalia.com)).

A tal proposito occorre ricordare che, come anticipato nella premessa, l'idea originaria di Gruppo Mol è quella di lanciare una piattaforma assimilabile ai competitor appena indicati.

**A questa idea si va ad integrare e sovrapporre, differenziandosi, la proposta che si concretizza appunto nel lancio di *SuperAvvocati*.**

La ratio è che, limitarsi a fronteggiare i suddetti competitor 'semplicemente' offrendo servizi paralegali, significherebbe fronteggiare concorrenti affermati da anni sul mercato online e con un bacino di clientela consolidato, con la conseguenza di dover puntare su una competizione basata sul prezzo.

*SuperAvvocati* invece: è vero che pone sempre la vendita di servizi paralegali come fonte primaria di ricavo, ma intende farlo attirando (e poi fidelizzando) gli acquirenti offrendo loro **gratuitamente** un marketplace in cui è possibile far convergere la richiesta di consulenze legali degli utenti e l'offerta di consulenze legali da parte dei professionisti.

3) Strategia di valorizzazione dei dati: La terza strategia è rappresentata dal dare valore ai dati ottenuti dalla piattaforma.

Gli utenti e soprattutto i professionisti (avvocati e notai) per iscriversi alla piattaforma dovranno lasciare il proprio numero di telefono e la propria mail. Ma non solo, i professionisti, al fine di presentarsi nel miglior modo possibile agli utenti, inseriranno informazioni circa città di provenienza, sede dello studio legale, ambito legale di specializzazione, curriculum, etc, e sarà inoltre possibile monitorare, per ognuno di loro, quali servizi paralegali acquista e quali tipologie di consulenze offre agli utenti. La strategia di valorizzazione dei dati prevede di sfruttare tali informazioni acquisite, andando poi a contattare personalmente i professionisti sulla mail o sul numero di cellulare registrati sulla piattaforma. In questo modo, è possibile proporre ad avvocati e notai:

- a) la vendita dei servizi paralegali del Gruppo MOL più opportuni, sulla base di quelli che sono i dati raccolti sui loro profili, sulle loro consulenze e sui loro precedenti acquisti di servizi;
- b) eventuali offerte o promozioni ad hoc.

Specularmente, lato utente, è possibile monitorare quali servizi paralegali ciascun utente acquista e quali tipologie di servizi richiede agli avvocati/notai.

La prima strategia, quella che prevede di sussidiare entrambi i lati (e quindi di rendere gratuito l'utilizzo della piattaforma sia ad utenti che professionisti), permette di perseguire sia l'obiettivo di Sell che l'obiettivo di Speak.

Per quanto riguarda l'obiettivo di Sell: rendendo gratuito il servizio agli avvocati, si suppone che il numero di avvocati che utilizzeranno la piattaforma sarà maggiore rispetto al numero che si otterrebbe con un servizio a pagamento. Inoltre il fattore 'costo zero' rappresenta un'importante elemento per poter competere con piattaforme già consolidate come le analizzate dequo.it ed avvocatoflash.

Di conseguenza, un numero maggiore di avvocati rappresenta un bacino più ampio per poter poi convertire i legali che utilizzano la piattaforma esclusivamente come vetrina, in avvocati che tramite la piattaforma acquistano anche i servizi paralegali proposti da MOL.

Per quanto riguarda l'obiettivo di Speak (coinvolgimento e fidelizzazione): si suppone che, una piattaforma in cui gli avvocati possono prendere in carico le consulenze degli utenti a costo zero, possa far sì che gli avvocati siano incentivati a consultare anche giornalmente la piattaforma, avendo il beneficio di acquisire consulenze (e quindi profitti) senza il pagamento dell'abbonamento.

In questo modo i professionisti possono considerare la propria dashboard personale come un luogo quasi familiare, da controllare con elevata frequenza per monitorare le richieste. Si stabilisce così un elevata customer engagement ed un elevato coinvolgimento tra l'avvocato e la propria dashboard su *SuperAvvocati*. Di conseguenza, considerando che proprio nella dashboard verranno proposti i servizi legali offerti da MOL, indirettamente viene stimolata la vendita di questi ultimi.

La seconda strategia, quella di differenziazione, permette di perseguire sia l'obiettivo di Serve che quello di Sizzle, e conseguentemente anche l'obiettivo di Sell.

Relativamente all'obiettivo di Serve, rispetto ai competitor, si dà la possibilità agli avvocati non solo di farsi conoscere e di vendere le proprie consulenze, ma anche di poter acquistare i servizi paralegali di MOL con pochi click e dalla propria dashboard personale.

Questo permette a *SuperAvvocati* di unire due servizi e due tipi di business nella medesima piattaforma, distinguendosi dai principali competitor (come dequo.it, avvocatoflash.it e avvocatofacile.it), aggiungendo rispetto ad essi un extra-servizio per il cliente (dove per cliente si intende l'avvocato/notaio).

Relativamente all'obiettivo di Sizzle, il differenziarsi rispetto alla seconda categoria di competitor (ovvero coloro che vendono online servizi paralegali, come tuttovisure.com) ponendosi come un portale che permette il match tra avvocati e notai consente (insieme alle strategie di promozione che verranno definite nelle righe successive) di aumentare la notorietà della piattaforma:

- tra gli avvocati, perché traggono profitto proponendosi gratuitamente agli utenti;
- tra gli utenti, perché hanno la possibilità di trovare l'avvocato di cui hanno bisogno e di convertire poi il traffico nella vendita dei servizi paralegali e quindi in ricavi.

Questo permette (e qua rientra in gioco ancora una volta l'obiettivo di Sell):

- sia di non competere in maniera diretta con la concorrenza, già consolidata sul mercato online;
- sia di avere, rispetto alla concorrenza, oltre i 'classici' acquirenti, anche la figura del 'cliente avvocato fidelizzato'. **Quest'ultimo conosce la piattaforma e accede ad essa, non semplicemente perché ha necessità di acquistare un servizio paralegale, ma perché ha bisogno di vendere lui stesso le proprie consulenze e perché ha al suo interno il suo ufficio virtuale (dashboard).** Inoltre, come già accennato nella prima strategia, l'idea è quella di proporre a tale figura un listino prezzi agevolato rispetto a quello proposto ai normali utenti.

La terza strategia risponde totalmente all'obiettivo di Sell, sfruttando i dati raccolti per proporre in maniera esplicita i propri servizi paralegali agli avvocati ed agli utenti della piattaforma, con lo scopo appunto di incrementare le vendite.

#### 4) Strategia 'SuperAvvocato' e criteri per il grado di visibilità dell'avvocato sulla piattaforma:

la quarta strategia prevede la possibilità per l'avvocato di diventare, giocando con il nome stesso della piattaforma, un 'SuperAvvocato'. Questo avviene attraverso la sottoscrizione di un abbonamento premium.

Contrariamente a quanto accade per i competitor, si ribadisce che l'intenzione è quella di fare in modo che gli avvocati possano prendere in carico le consulenze legali in maniera gratuita, senza che l'abbonamento premium sia in alcun modo vincolante per le loro opportunità di guadagno.

L'idea è quindi che l'abbonamento premium sia 'una aggiunta' che possa garantire dei ricavi certi mensili alla piattaforma, permettendo agli avvocati che lo sottoscrivono due plus.

Questi due plus si intrecciano con la vendita dei servizi paralegali da parte di Gruppo MOL:

- il primo plus permette agli avvocati di ottenere il servizio in maniera 'fast'. Al momento della richiesta di ogni servizio, infatti, sarà prevista la possibilità per l'avvocato di ridurre i tempi di erogazione, pagando un compenso aggiuntivo. Per i 'SuperAvvocati' tale opzione sarà invece sempre inclusa nel prezzo;
- il secondo plus permette agli avvocati di avere un punteggio maggiore nell'algoritmo che decide il posizionamento, in termini di visibilità, degli avvocati all'interno della piattaforma.

Prendendo spunto dal secondo plus, l'idea è di fare in modo che l'algoritmo si basi, in ordine di peso, su questi elementi:

1. numero di servizi paralegali acquistati;
2. raggiungimento, tramite sottoscrizione premium, dello status di 'Super Avvocato';
3. il rating dell'avvocato.

Da sottolineare come, il primo elemento, che ha il peso più importante nell'algoritmo, si collega in maniera diretta all'altro lato del business della piattaforma: quello della vendita dei servizi paralegali.

In questo modo si rendono comunicanti i due principali servizi di *SuperAvvocati*, ovvero quello di vendere i servizi paralegali ai professionisti (che poi è la fonte principale di ricavi), e quello di mettere in contatto professionisti e utenti: l'avvocato sarà incentivato ad acquistare i servizi paralegali perché questo influirà sul suo posizionamento nei confronti degli utenti, e quindi sui suoi ricavi.

Non solo, allo scattare di determinate soglie di servizi acquistati, l'idea è di fare in modo che l'avvocato resti, coerentemente con l'ambito di appartenenza, primo nelle ricerche degli utenti per un certo intervallo di tempo definito. In questo modo si riprende la funzionalità 'In vetrina' di Subito.it, che permette al rivenditore che sfrutta tale funzionalità, di apparire in evidenza nelle ricerche dei potenziali compratori.

5) Strategia di promozione della piattaforma: tale strategia risponde all'obiettivo di Sizzle, ovvero di aumentare la notorietà e la presenza del brand online.

È imprescindibile, per una piattaforma come *SuperAvvocati*, essere promossa e pubblicizzata mediante i canali più adatti, al fine di poter raggiungere un bacino di iscrizioni, sia lato avvocati sia lato utenti, che possa permetterle di competere in un mercato in cui, come visto, esistono concorrenti (come *avvocatoflash.it*) che operano fin dal 2016.

Sono svariati i modi per poter promuovere il lancio di una piattaforma, soprattutto nell'era del digitale e di un Internet accessibile ad ogni fascia della popolazione.

Oltre ai canali tradizionali (come, ad esempio, la promozione della propria attività su una rivista o giornale cartaceo, o attraverso passaparola) adesso le imprese hanno a disposizione tutta una serie di canali digitali<sup>37</sup>:

- Paid media (canali a pagamento): sono tutti quei digital media che l'impresa utilizza al fine di promuovere la propria attività ed i propri prodotti pagando una somma di denaro.

Tra i paid media troviamo, ad esempio:

- i social come Instagram e Facebook, quando si utilizzano le sponsorizzazioni a pagamento;

---

<sup>37</sup>Dave Chaffey, Fiona Ellis Chadwick (2016), Digital Marketing, Strategy Implementation and Practice, Sixth Edition, Pearson

- il pagamento di spazi pubblicitari online su altri siti (ad esempio la pubblicità su un quotidiano o su una rivista online);
  - gli articoli pubbliredazionali.
- Earned media: sono i canali gratuiti, In questo caso tutta la pubblicità è generata automaticamente dal bacino di utenza, grazie al “passaparola”, e non è controllabile. Comprendono retweets, likes, condivisioni, recensioni online, etc;
  - Owned media (canali propri): canali di proprietà esclusiva dell’organizzazione. Comprendono il sito web, le pagine social, i blog, etc.

È importante, nel lancio di *SuperAvvocati*, cercare di definire quella che è la strategia promozionale che presenta il miglior mix possibile di canali di promozione per la piattaforma.

In tal senso, si ritiene opportuno selezionare i canali e le metodologie migliori a seconda che le iniziative promozionali siano rivolte agli avvocati/notai o agli utenti.

Nel caso degli avvocati, l’idea è quella di focalizzare le iniziative promozionali della piattaforma in canali ‘professionali’ targetizzati, ovvero canali frequentati assiduamente da avvocati e notai.

Nello specifico:

- LinkedIn: si distingue dagli altri social come Instagram e Facebook per essere un social network professionale, che al giorno d’oggi rappresenta la rete professionale su Internet più grande al mondo.

LinkedIn può essere utilizzato per trovare offerte di lavoro, abilitare le interconnessioni tra individui in ambito business, e presentare la propria storia professionale, con l’obiettivo di far progredire la propria carriera<sup>38</sup>. Essendo, come detto, un social dedicato ai professionisti che intendono presentare la propria storia professionale e le proprie esperienze, si tratta di un sito molto frequentato anche dagli avvocati: secondo un sondaggio del 2020 effettuato dai consulenti di marketing specializzato per gli studi legali di Paris&Bold, risulta che circa il 50% degli avvocati italiani dichiara di avere un profilo LinkedIn<sup>39</sup>.

Una percentuale che si alza vertiginosamente se si considerano invece gli USA, dove al 2017 era stimato che circa il 93% degli avvocati utilizzasse LinkedIn<sup>40</sup>. Lato competitor, la piattaforma avvocatoflash è presente su LinkedIn ed è attiva con pubblicazioni sul proprio profilo.

- Acquisizione di spazi pubblicitari su:
  - riviste e quotidiani cartacei specializzati in temi riguardanti il mondo legale e consultati frequentemente dagli avvocati: ad esempio, ‘Guida al diritto’, il settimanale del sole 24 ore dedicato ai professionisti iscritti all’albo degli Avvocati;

<sup>38</sup><https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a550404/che-cos-e-linkedin-e-come-posso-utilizzarlo-?lang=it>

<sup>39</sup><https://www.marketing-legale.com/ricerca-paris-bold-marketing-comunicazione-legale/>

<sup>40</sup>ABA Legal Technology Survey Report, 2017



- riviste, quotidiani online, canali youtube, blog, tutti specializzati in temi riguardanti il mondo legale e visitati frequentemente dagli avvocati, ad esempio:
  - il quotidiano online di informazione giuridica ‘Altalex’, che nel trimestre febbraio-aprile 2023 ha raggiunto (fonte Similarweb) le 11 milioni di visite totali e si posiziona tra i primi 500 siti in Italia per traffico online; il quotidiano online ‘Diritto e giustizia’;
  - il portale giuridico online per professionisti diritto.it, con 4milioni di visite nel trimestre febbraio-aprile 2023 (fonte Similarweb);
  - il sito web avvocatoandreaani.it, che offre servizi e informazioni per i professionisti dell’ambito legale, e conta 5 milioni di visite totali nel trimestre febbraio-aprile 2023 (fonte Similarweb).

Analizzando i competitor, attraverso una ricerca sul web, è possibile constatare come avvocatoflash sfrutti questo tipo di canali: per citare un caso, è disponibile un’intervista sul canale youtube del sole24ore al co-founder di avvocatoflash<sup>41</sup>.

- Richiesta di redazione di articoli pubbliredazionali su quotidiani online, riviste, blog, specializzati in temi riguardanti il mondo legale e visitati frequentemente dagli avvocati: lo stesso competitor AvvocatoFlash è citato in articoli di siti o blog (come, ad esempio, sul quotidiano online economico-finanziario Italia Informa) che ne descrivono caratteristiche e potenzialità.

Per quanto riguarda invece gli utenti, si ritiene che le modalità preponderanti per favorire la conoscenza e la diffusione della piattaforma verso chi cerca una consulenza legale, siano l’attività di SEO e l’attività di SEM.

Queste attività fanno in modo che *SuperAvvocati* possa apparire in evidenza nelle ricerche degli utenti che necessitano di una consulenza legale online da un avvocato.

Lo scopo, in questo caso, non è concentrarsi sulla pubblicità vera e propria (come invece stabilito per gli avvocati). Quindi l’obiettivo non è di attrarre l’intenzione del consumatore in un qualsiasi momento generico in cui sta visitando un sito o un blog in cui è presente la pubblicità di *SuperAvvocati*, ma di colpirlo nel momento del bisogno, ovvero quando necessità della consulenza online ed effettua la ricerca in un motore di ricerca come Google.

**Non ci si preclude poi, in futuro**, il mettere in atto attività di SEO e di SEM volta a posizionare in alto *SuperAvvocati* non soltanto per le ricerche di quegli utenti che necessitano di una consulenza legale, **ma anche di quegli utenti che ricercano servizi paralegali** (spostando quindi la competizione anche sulla seconda categoria di competitor analizzata in precedenza, di cui fa parte, per esempio, il sito tuttovisure.it).

Al tema della SEO verrà dedicato un breve focus nella parte successiva del lavoro, in quanto ritenuto fondamentale per supportare il lancio di una piattaforma online e la sua diffusione presso il pubblico.

---

<sup>41</sup><https://www.youtube.com/watch?v=-latnAkdoS8>

## Mercato target, mercato potenziale e dati per la stima della domanda

Lato professionista, il mercato target di *SuperAvvocati*, come già intuibile, è composto da qualsiasi avvocato o notaio operante nel territorio italiano, che voglia sfruttare il potere di una piattaforma online che gratuitamente permette di ottenere visibilità presso i potenziali clienti e di ottenere richieste di consulenza legale da essi.

Per poi abbozzare un conto economico previsionale, è importante cercare di stabilire quanti avvocati/notai iscritti può raggiungere *SuperAvvocati* nei vari periodi temporali di riferimento.

In Italia il numero di avvocati iscritti all'albo al 2022 è di circa 240mila secondo il Censis<sup>42</sup>, mentre per quanto riguarda i notai il numero è chiuso ed è stabilito dal Ministero della Giustizia, con circa 5mila notai attivi in tutto il territorio secondo il Consiglio Nazionale del Notariato (2022)<sup>43</sup>.

Se definiamo come mercato potenziale “il mercato costituito dall’insieme di consumatori o acquirenti che potrebbero essere potenzialmente interessati all’offerta di un bene o servizio”<sup>44</sup>, allora possiamo quantificare il mercato potenziale di *SuperAvvocati* in circa 245mila professionisti tra avvocati e notai.

Dalle informazioni presenti sul sito, per il competitor principale dequo.it erano stati stimati tra i 3.000 ed i 4.000 avvocati registrati nella piattaforma, ovvero circa l’1,5% del numero di avvocati totali presenti nel territorio italiano. È importante capire in quale lasso temporale dequo.it è riuscita a raggiungere questo quantitativo di avvocati iscritti.

In questo contesto risulta molto utile il tool di analytics Semrush: si tratta di una piattaforma dedicata ai professionisti di marketing, che consiste in una suite di strumenti che consentono agli specialisti del settore di ottenere informazioni utili per lo sviluppo delle proprie strategie di marketing e per l’analisi della concorrenza<sup>45</sup>.

Come il già citato Similarweb, anche Semrush permette di stimare il traffico sui siti web, ma in questo caso, la versione di prova gratuita, permette di andare a ritroso senza limiti di tempo.

Questa è l’evoluzione del traffico per dequo.it nel tempo, fino ad oggi:

---

<sup>42</sup><https://www.censis.it/lavoro/vii-rapporto-censis-sull%E2%80%99avvocatura-debole-flessione-degli-iscritti-ma-sale-il-reddito-medio#:~:text=Gli%20avvocati%20iscritti%20alla%20Cassa,uomini%20e%20quasi%20114.000%20donne>

<sup>43</sup><https://notariato.it/it/notaio/statistiche/>

<sup>44</sup>Kotler, Keller, Costabile, Ancarani (2014), Marketing per manager, Pearson

<sup>45</sup><https://it.semrush.com/kb/995-what-is-semrush>

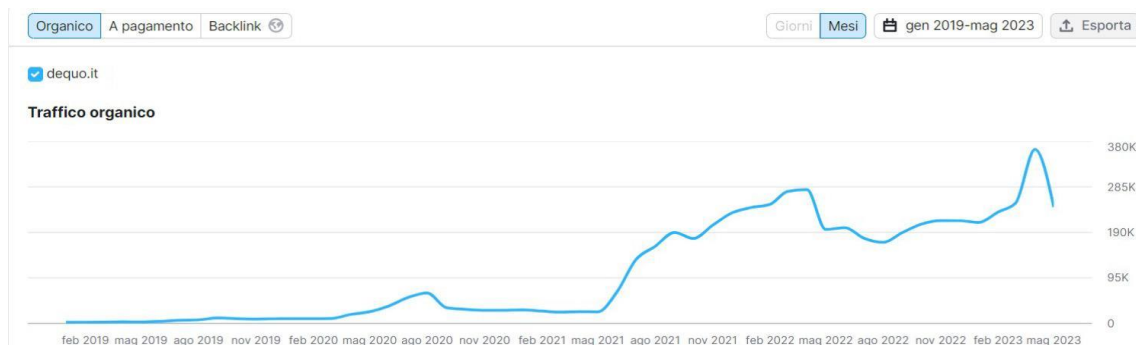


Figura 13  
Fonte: [www.semrush.com](http://www.semrush.com)

La prima parte del grafico è piatta, con un ammontare di circa 10mila visualizzazioni mensili. La svolta arriva nell'aprile 2021, probabilmente il momento in cui il competitor ha deciso di spingere per la crescita delle visualizzazioni e del proprio bacino di avvocati ed utenti.

Questa ipotesi sembra essere confermata anche dal grafico che mostra l'evoluzione del solo traffico a pagamento, con il boom che corrisponde proprio al mese di maggio 2021:

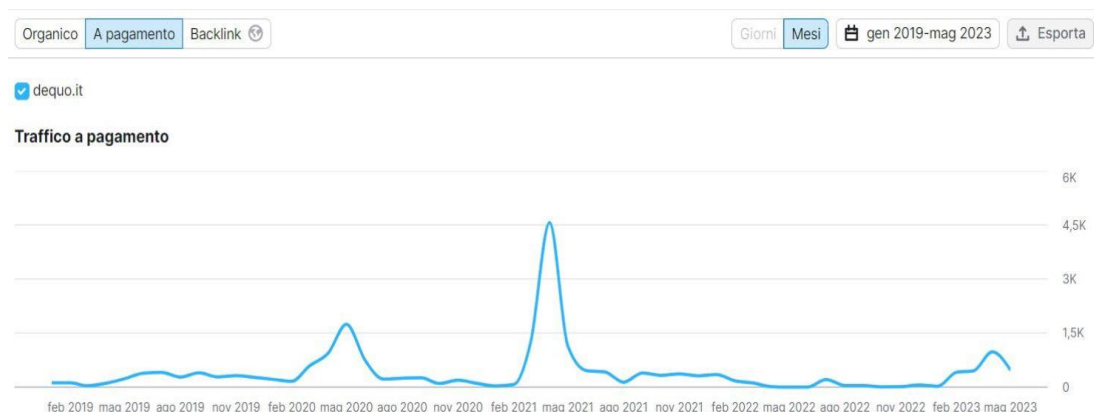


Figura 14  
Fonte: [www.semrush.com](http://www.semrush.com)

Si è deciso pertanto di prendere come mese di partenza di riferimento proprio maggio 2021: da tale mese fino a maggio 2023, le visualizzazioni della piattaforma sono passate da circa 25 mila al mese alle circa 250-300mila al mese (in media) nella prima parte del 2023, con una crescita del traffico di circa 10 mila visualizzazioni di media al mese.

Si può dunque stimare per *SuperAvvocati* una crescita di circa 15 mila visualizzazioni di media al mese, tenendo conto anche delle strategie promozionali da mettere in atto e soprattutto dell'incentivo della gratuità per il professionista.

Detto questo, l'obiettivo resta stimare quanti avvocati iscritti può raggiungere *SuperAvvocati* nei vari periodi temporali di riferimento. Quello che sappiamo con

certezza per il principal competitor dequo.it è che ad un livello di circa 250-300 mila visualizzazioni mensili corrispondono circa 3-4mila avvocati iscritti alla piattaforma. Ipotizzando che il traffico sul sito sia proporzionale al numero di avvocati iscritti, allora in media ogni avvocato iscritto dovrebbe portare un traffico di circa 100 visualizzazioni mensili.

Di conseguenza, se si è ipotizzato che *SuperAvvocati* possa sostenere una crescita di circa 15mila visualizzazioni di media al mese, allora **possiamo stimare una crescita di 150 avvocati iscritti ogni mese per i primi tre anni.**

Come anticipato, oltre ai professionisti, che rappresentano il destinatario principale dell'offerta di servizi paralegali, parte dei servizi può essere venduta anche agli utenti che frequentano la piattaforma. Per stimare la domanda di questi ultimi occorre considerare due aspetti:

1. Sulla base di quanto detto nella definizione delle strategie promozionali della piattaforma: almeno inizialmente, *SuperAvvocati* intende attrarre gli utenti posizionandosi in alto nelle ricerche di coloro che necessitano di un servizio legale da parte di un professionista. Di conseguenza, l'utente che entra nella piattaforma verosimilmente è alla ricerca di un avvocato o di un notaio, e non di un servizio paralegale.
2. Nella stima, appena sopra, della domanda dei professionisti, si è ipotizzata una crescita di circa 15mila visualizzazioni di media al mese. Di queste 15mila visualizzazioni, risulta difficoltoso stabilire a priori (soprattutto, essendo la piattaforma non ancora lanciata, senza un monitoraggio tramite uno strumento di web analytics) quante di queste sono prodotte dagli avvocati e quante dagli utenti. Di conseguenza, anche sulla base del punto1, si stima **prudenzialmente** che i ricavi mensili derivanti dagli utenti possano essere quantificati in 1/20 di quelli derivanti dagli avvocati.

## **Workflow della piattaforma: descrizione e rappresentazione grafica**

Sia lato utente che lato avvocato, l'idea è di prendere come benchmark dequo.it e dunque fornire ad entrambi un'interfaccia ed un ventaglio di opzioni disponibili che si ispirano a quelle proposte dal competitor. Richiamandone alcune:

*Lato utente:* offrire all'utente due possibilità principali:

A) Richiedere una consulenza. Dà la possibilità all'utente di ottenere uno dei seguenti servizi: consulenza scritta, preventivo gratuito, chiamata, videochiamata.

Questo è possibile indicando in vari step:

- i dettagli sulla consulenza,
- per poi procedere con la scelta degli avvocati, proposti sulla base di un algoritmo che mostra i legali più inerenti al tipo di consulenza scelto

- fino ad arrivare all'ottenimento del preventivo o alla conferma del pagamento a favore dell'avvocato prescelto per la consulenza legale.

B) Cercare un avvocato: questa seconda opzione è in un certo senso l'inverso della prima. Se nella prima opzione in base alle caratteristiche della richiesta dell'utente viene fornito un ventaglio di avvocati, in questo caso è possibile per l'utente cercare l'avvocato autonomamente per ambito e per provincia, e poi sulla base dei filtri viene fornito un ventaglio di avvocati, ognuno con una piccola dashboard.

Solo dopo aver selezionato l'avvocato si inseriranno i dettagli della richiesta, per poi procedere con il pagamento allo stesso modo dell'opzione 'richiedi consulenza'.

*Lato avvocato:* ogni avvocato deve avere a disposizione una dashboard, che rappresenta la scrivania virtuale del legale. In tale scrivania virtuale può modificare tutte le proprie info personali e può monitorare le consulenze portate a termine, i guadagni accumulati, e le visite sul proprio profilo.

Le differenze principali rispetto ai competitor restano:

- la gratuità del servizio per gli avvocati;
- il criterio con cui l'algoritmo determina la visibilità degli avvocati per l'utente, già descritto in precedenza.

Il processo completamente nuovo rispetto ai competitor è però quello che coinvolge l'avvocato (e con rilevanza ridotta anche l'utente generico) nell'acquisto dei servizi paralegali.

Occorre di conseguenza definire il workflow che l'avvocato attraversa dal momento in cui entra nella piattaforma, fino al momento in cui gli viene effettivamente erogato da parte di Gruppo MOL il servizio paralegale richiesto.

Tale workflow può essere rappresentato da un diagramma di flusso. Un diagramma di flusso è uno strumento che può essere utilizzato per descrivere i processi, e consiste in una rappresentazione grafica chiara di un processo dall'inizio alla fine tramite una serie di simboli, indipendentemente dal fatto che il processo sia un algoritmo, una procedura di fabbricazione, o l'erogazione di un servizio<sup>46</sup>.

Questo strumento è stato utilizzato nelle applicazioni aziendali sin dagli anni '60, con lo scopo di aiutare le persone all'interno dell'azienda a visualizzare i flussi di lavoro e di individuare le responsabilità funzionali all'interno delle organizzazioni.

Oggi il termine è spesso usato in modo intercambiabile con il termine 'mappatura dei processi': la differenza sostanziale è che la mappatura dei processi si riferisce specificamente alle attività che si verificano all'interno di un processo aziendale **esistente**, nel senso che il process mapping sviluppa una rappresentazione 'as is' di un processo, con l'obiettivo di esporre le debolezze che devono essere affrontate.

---

<sup>46</sup>Monk Ellen F. and Wagner Bret J. (2013), Concepts in Enterprise Resource Planning, International Edition, Cengage, 4th edition

Nel caso di *SuperAvvocati* è più opportuno parlare di diagramma di flusso in senso lato, in quanto si sta rappresentando la simulazione di un processo che **ancora non esiste**. I flowchart (altro termine per indicare i diagrammi di flusso) utilizzano, per rappresentare il processo, un insieme standardizzato di simboli, e ad ogni simbolo corrisponde un determinato significato. Nella seguente figura è possibile vedere quali sono i simboli più utilizzati, con il relativo significato:

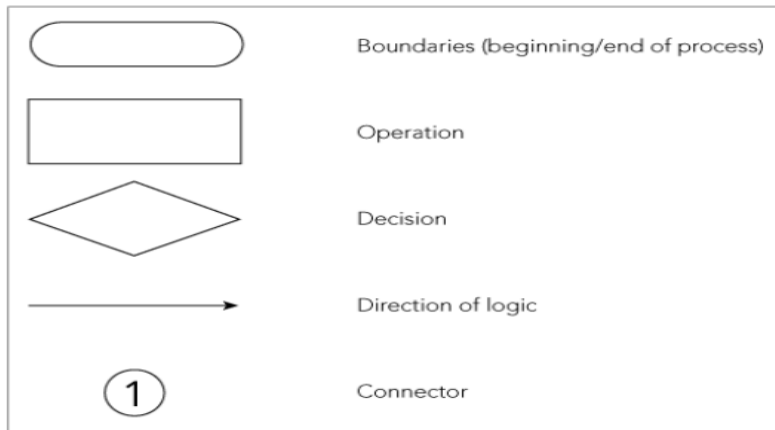


Figura 15

Fonte: Wil van der Aalst (2016), *Process Mining, Data Science in Action, Second Edition*, Springer.

Sulla base dei simboli illustrati, è possibile simulare il workflow che l'avvocato deve attraversare nel proprio percorso nella piattaforma, fino ad arrivare al godimento del servizio paralegale:

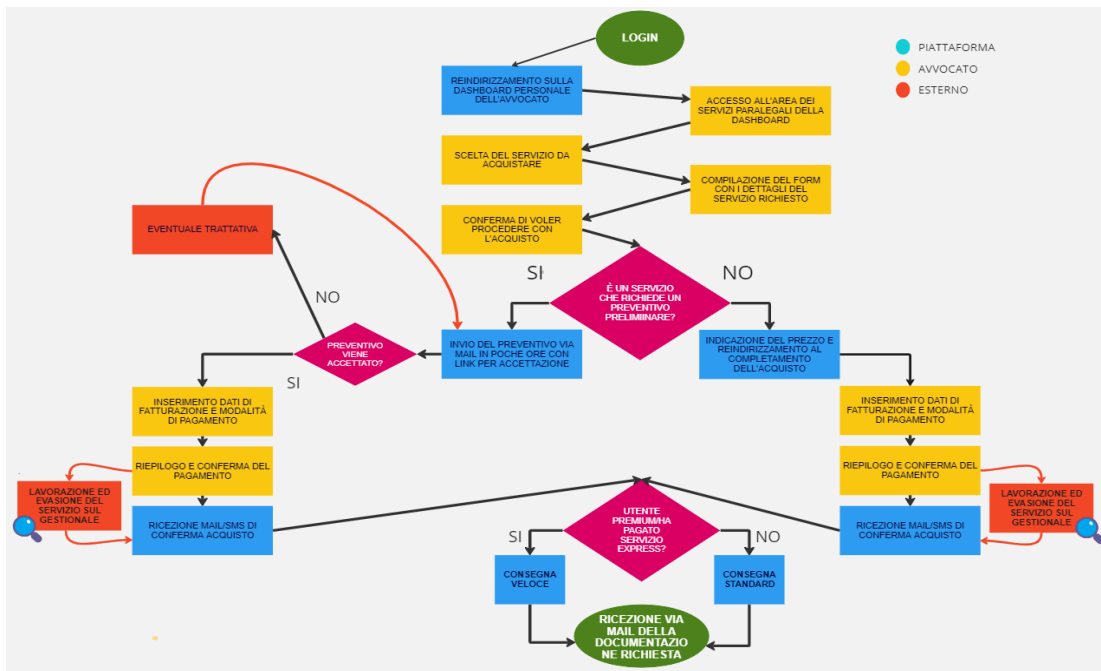


Figura 16 Fonte: elaborazione personale su [www.Miro.com](http://www.Miro.com)

La rappresentazione del flowchart è implementata per mezzo del tool offerto da Miro.com, una piattaforma online che propone soluzioni per team che lavorano da remoto, e che offre la possibilità di disegnare diagrammi di flusso online per la rappresentazione dei propri processi di interesse<sup>47</sup>.

Come visibile dal flowchart, il processo parte con il login dell'avvocato, che inserisce le proprie credenziali per accedere alla sua dashboard personale.

La dashboard, composta da varie sezioni (come, ad esempio, la sezione in cui è possibile visionare le richieste di consulenza o la sezione in cui è possibile modificare i propri dati), contiene una sezione dedicata all'acquisto dei servizi paralegali.

Una volta dentro la sezione della dashboard, l'avvocato può scegliere il servizio di cui ha necessità e compilare il form con i dettagli del servizio richiesto: ad esempio, se si tratta di una visura ipotecaria su soggetto, occorre indicare nome e cognome del soggetto, codice fiscale, conservatoria, etc. Dopo aver inserito tutti i dati necessari l'avvocato può confermare di voler procedere con l'acquisto.

A questo punto c'è un primo bivio: a) per alcuni servizi non c'è bisogno di preventivo, ma il prezzo è stabilito a priori; b) per altri servizi invece, quelli più complessi solitamente, occorre richiedere prima un preventivo.

Nel caso a) viene mostrato immediatamente il prezzo finale dell'acquisto del servizio. Dopodiché l'avvocato viene reindirizzato al tab di completamento dell'acquisto, in cui inserisce i dati di fatturazione e gli estremi per il pagamento, ed eventualmente esprime la volontà di usufruire della funzione 'fast', che permette di ottenere il servizio più velocemente. Una volta visionato il riepilogo dei dati e confermato il pagamento riceve una mail/SMS di conferma dell'avvenuto acquisto.

Nel caso b) l'avvocato riceve entro poche ore la mail con il preventivo (e relativo link per l'accettazione), che può ovviamente accettare o non accettare. Se il preventivo non viene accettato può venire ricontattato, anche telefonicamente, per un eventuale trattativa sul prezzo e, nel caso si trovi un accordo, verrà inviata una nuova mail di preventivo per l'accettazione formale.

Se il preventivo viene accettato allora i passaggi seguenti sono identici al "caso a)" fino ad arrivare alla ricezione della mail/SMS di conferma dell'avvenuto acquisto.

Se il professionista ha selezionato l'opzione fast, o se ha l'abbonamento 'SuperAvvocato' (che permette di avere l'opzione fast sempre compresa nel prezzo) allora il servizio arriverà in modalità 'consegna veloce', altrimenti i tempi di consegna sono standard.

Il processo si conclude con la ricezione del servizio richiesto sulla casella mail o sulla dashboard personale dell'avvocato/notaio.

Merita un approfondimento ciò che accade tra il momento in cui il professionista conferma l'acquisto, ed il momento in cui riceve (via mail o sulla dashboard) il servizio richiesto.

---

<sup>47</sup><https://miro.com/it/>

In realtà, come visibile anche dalla precedente figura rappresentante il workflow, una volta confermato l'acquisto, viene depositata sul **web service** la richiesta del professionista. Tale richiesta è corredata da tutti i dettagli sul servizio inseriti in fase di data entry (ad esempio in caso di visura su soggetto, l'anagrafica del soggetto).

Una web service è una piattaforma software che fornisce un servizio tramite Internet, e permette lo scambio comunicativo tra applicativi o piattaforme differenti, semplificando il trasferimento e l'elaborazione dei dati<sup>48</sup>.

Si tratta quindi di un'interfaccia attraverso la quale due dispositivi (o applicazioni) possono comunicare tra loro.

Lo sviluppo dei Web services e la comunicazione sono basati sull'utilizzo di standard in linguaggio XML (*eXtensible Markup Language*), che facilitano la comunicazione tra linguaggi di programmazione e sistemi operativi diversi.

Questo linguaggio relativamente semplice può essere compreso sia dalle persone che dai computer, ed è ideale per collegare sistemi con prerequisiti diversi<sup>49</sup>.

Il protocollo di base usato per la comunicazione è l'HTTP (*HyperText Transfer Protocol*, "protocollo di trasmissione di documenti ipertestuali"), che mette in contatto il *web service* con l'applicazione che richiede il suo servizio.

I web services rendono quindi possibile l'interoperabilità tra diverse applicazioni, per cui un'applicazione abilitata agli standard del web service può comunicare con altre applicazioni che sono state a loro volta abilitate agli standard dei Web services.

Quando viene utilizzato un Web service, un client invia una richiesta a un server e vi provoca un'azione. Il server invia quindi una risposta al client, e la tecnologia alla base del web service si basa su due caratteristiche fondamentali<sup>50</sup>:

- **Multipiattaforma:** caratteristica per la quale client e server non devono avere le stesse configurazioni per comunicare tra loro. Il web service fornisce quindi un terreno comune.
- **Condivisione:** nella maggior parte dei casi, un servizio web non è disponibile solo per un unico client, anzi, spesso vi accedono molteplici client contemporaneamente tramite Internet.

Il web service si pone dunque tra la piattaforma *SuperAvvocati* ed il gestionale (o gli eventuali gestionali) su cui gli operatori MOL lavoreranno le pratiche relative ai servizi paralegali richiesti dai professionisti.

---

<sup>48</sup>Matthew A. Russel (2019), *Mining the social web*, O'Reilly

<sup>49</sup><https://www.fastweb.it/fastweb-plus/digital-magazine/web-services-cosa-sono-e-come-funzionano/>

<sup>50</sup><https://www.ionos.it/digitalguide/siti-web/programmazione-del-sito-web/web-service/>



Facendo il parallelismo con una galassia, il web service rappresenta il sole che comunica con i vari pianeti, rappresentati in questo caso dal gestionale (o dai gestionali) e dalla piattaforma *SuperAvvocati*, oltre che da eventuali ulteriori possibili applicativi. Di conseguenza, c'è uno scambio continuo in cui al centro c'è il Web Service, nel quale ciascun applicativo deposita ed attinge informazioni.

Di seguito una rappresentazione schematica, elaborata sempre attraverso il tool Miro.com:

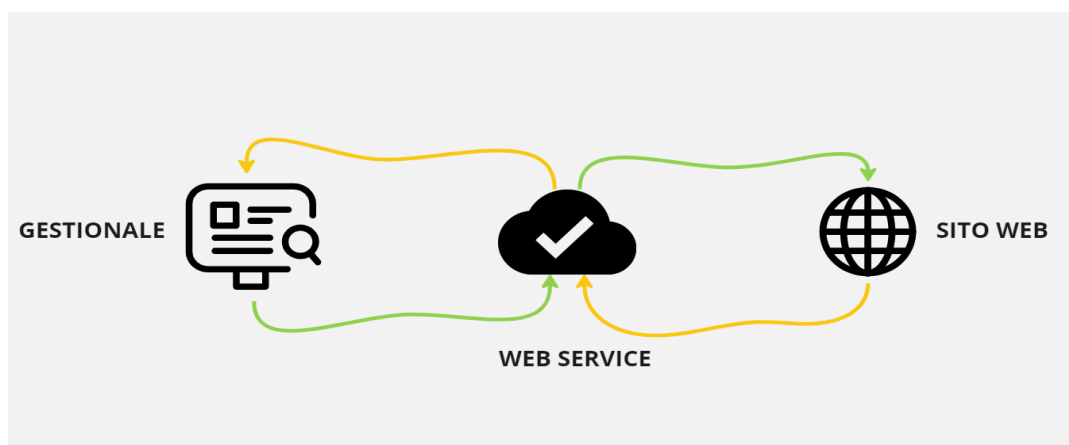


Figura 17

Fonte: elaborazione personale su [www.Miro.com](http://www.Miro.com)

Nello specifico, nel momento in cui l'avvocato esegue il data entry e conferma il pagamento, allora **i dati** vengono inviati al web service. A questo punto, il gestionale su cui verranno lavorate le pratiche dagli operatori MOL, tramite un automatismo, ogni certo intervallo di tempo (ad esempio dieci secondi) va in 'pulling' **su quei dati**, andando a prendersi le richieste degli avvocati.

Dopo aver 'pullato' le richieste, queste richieste vengono 'pushate' nel gestionale stesso, andando a costituire nuove pratiche (quindi nuovi servizi paralegali) che andranno lavorate dagli operatori.

Una volta finita la lavorazione, sarà il gestionale questa volta a depositare l'output sul web service, e tale output verrà poi reso disponibile sia sul sito (sulla dashboard dell'avvocato) sia sulla sua mail personale.

## Analisi SWOT

Arrivati a questo punto, a fini riepilogativi è utile effettuare una breve analisi SWOT. L'analisi SWOT uno strumento di sintesi che permette di definire e valutare i punti di forza e di debolezza, nonché le opportunità e le minacce<sup>51</sup>.

<sup>51</sup>Marketing per manager, Kotler, Keller, Costabile, Ancarani

I quattro elementi appena indicati possono essere riassunti nella seguente tabella:

Punti di forza	Debolezze
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gratis per i professionisti</li> <li>-Esperienza pregressa nei servizi paralegali</li> <li>-Una piattaforma online ‘completa’ per gli avvocati/notai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Scarsa esperienza nel lancio di piattaforme online</li> <li>-Entrata in un mercato in cui i competitor sono presenti già da tempo (non essere i first mover)</li> </ul>
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acquisire know-how ed esperienza nello sviluppo di piattaforme online</li> <li>-Espandere il proprio business già avviato su un bacino d’utenza più ampio</li> <li>-Sfruttare i dati acquisiti dalla piattaforma e dal gestionale proprietario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tasso di conversione basso all’acquisto dei servizi paralegali da parte dei professionisti</li> <li>-Parziale assenza di un’entrata fissa mensile</li> </ul>

Tra i punti di forza, se ne individuano tre in particolare:

1. Il primo punto di forza è rappresentato dal fatto che è prevista la possibilità, anche per gli avvocati, di poter prendere in carico le consulenze senza costi. Questo aspetto, come già ribadito, è un importante incentivo per l’avvocato ad iscriversi alla piattaforma, o comunque a preferirla rispetto ai competitor. Un importante aspetto da considerare, collegato alla gratuità della piattaforma, è la minore frustrazione che potrebbe nascere nell’avvocato nel caso in cui non si sentisse pienamente soddisfatto del numero di clienti acquisiti grazie alla piattaforma: se questo accade con i competitor, all’insoddisfazione si aggiunge il costo di dover pagare un abbonamento mensile, mentre nel caso di *SuperAvvocati*, anche se il numero di consulenze vendute ai clienti dovesse risultare basso, l’avvocato ne avrebbe comunque un beneficio.
2. Il secondo punto di forza è l’esperienza pregressa nella vendita dei servizi paralegali, che Gruppo MOL eroga già da diversi anni, e che proprio tramite l’idea di *SuperAvvocati* intende espandere verso una platea più ampia.
3. Il terzo grande punto di forza riguarda la possibilità di offrire ai professionisti una soluzione completa, ancora non riscontrabile online tra i competitor, che fonde: l’opportunità per i professionisti di mettersi in evidenza presso i propri potenziali clienti, e la possibilità di avere a disposizione una dashboard per gestire, oltre che tutti gli aspetti relativi ai rapporti con i clienti, anche l’acquisto immediato dei servizi paralegali di cui hanno bisogno.

Per quanto riguarda le opportunità, si possono prendere in considerazione:

1. L'opportunità di acquisire know-how, e quindi conoscenze ed esperienza nell'ambito dello sviluppo di piattaforme online, con l'eventuale possibilità di proseguire nel futuro con altri progetti in questo nuovo ambito.  
A tal proposito, occorre precisare che, come detto nell'introduzione, la divisione BPO e la divisione Broking di Gruppo MOL sono due divisioni completamente separate, che possono essere viste come due compartimenti stagni, ognuna con le sue strutture specifiche e peculiari, e con un management completamente diverso<sup>52</sup>.  
Di conseguenza, sebbene la divisione Broking svolga il proprio business principalmente attraverso canali online (si pensi ai rinomati siti [www.segugio.it](http://www.segugio.it) o [www.prestitionline.it](http://www.prestitionline.it)), non vi è uno scambio diretto di informazioni e know-how tra le due divisioni.
2. L'opportunità di espandere il proprio business su una più ampia platea di professionisti, che vengono a conoscenza dell'offerta di servizi paralegali attraverso l'iscrizione a *SuperAvvocati*.
3. L'opportunità di sfruttare i dati acquisiti dalla piattaforma online e dal gestionale proprietario, utilizzandoli in primis per proporre ai professionisti, ad esempio via mail, l'acquisto di servizi paralegali sulla base del loro storico e della loro attività sulla piattaforma.

Relativamente invece ai punti deboli, se ne sono individuati due principali:

1. Il primo riguarda la scarsa esperienza per la divisione BPO nello sviluppo di piattaforme online, contrariamente a quanto invece è riscontrabile per la divisione Broking.
2. Il secondo è collegato al fatto che si sta entrando in un mercato in cui i first mover si sono già stabiliti da circa 5-6 anni, con i propri bacini di utenza ormai consolidati. Non essere first mover comporta il fatto di rinunciare a potenziali vantaggi<sup>53</sup>, come ad esempio:
  - la possibilità, in quanto primo entrant di acquisire uno status di leader di un determinato mercato o di una determinata idea o tecnologia sviluppata;
  - la possibilità di 'ingabbiare' i clienti per mezzo degli switching cost che potrebbero dover sostenere i clienti nel passaggio da una piattaforma all'altra (o da una certa tecnologia all'altra).

Occorre anche dire che però, allo stesso tempo, i late entrant evitano anche alcuni svantaggi<sup>54</sup> del first mover, come ad esempio:

  - sostenimento di costi più elevati, e possibilità che i follower imitino la tecnologia del first mover investendo meno risorse e sostenendo minori costi;
  - mancanza di un mercato già definito. Allo stesso tempo questo si traduce in un vantaggio per i late entrant, che possono disporre di un mercato già definito che

<sup>52</sup>Formazione GruppoMol, presentazione aziendale info sicurezza-procedure

<sup>53</sup>Schilling M.A. e Izzo, F. (2017). Gestione dell'innovazione. McGraw-Hill

<sup>54</sup>Schilling M.A. e Izzo, F. (2017). Gestione dell'innovazione. McGraw-Hill.

elimina, o quantomeno limita, l'incertezza relativa all'investimento che, invece, caratterizza la prima fase di entrata sul mercato.

Infine, per quanto riguarda le principali minacce si possono prendere in considerazione:

1) Il rischio di ottenere un tasso di conversione basso sull'acquisto dei servizi paralegali da parte dei professionisti. La gratuità della piattaforma dovrebbe verosimilmente incentivare gli avvocati ad iscriversi alla piattaforma, portando ad un elevato numero di iscritti rapportato a quello dei competitor. Allo stesso tempo però, il tasso di conversione sull'acquisizione dei servizi paralegali da parte degli iscritti, potrebbe risultare non totalmente soddisfacente, portando a dover mettere in atto eventuali azioni e strategie correttive.

2) La parziale assenza di un'entrata fissa mensile. L'assenza di una sottoscrizione a pagamento che vincoli gli avvocati nella presa in carico delle richieste di consulenza, fa sì che manchi la sicurezza di un'entrata fissa mensile sulla piattaforma.

La sottoscrizione dell'abbonamento premium in *SuperAvvocati* è infatti totalmente discrezionale, in quanto offre dei plus che non compromettono la possibilità per l'avvocato di svolgere le proprie consulenze verso gli utenti.

Di conseguenza, le entrate sono perlopiù variabili e dipendono soprattutto dal numero di servizi paralegali venduti ai professionisti ed in parte agli utenti.

## **SEO e SEM: focus e utilizzo dello strumento Semrush**

Nelle strategie è stato definito che lato utente si ritiene che, la modalità preponderante per favorire la conoscenza e la diffusione della piattaforma verso chi cerca una consulenza legale, sia l'attività di SEO e SEM.

In tale modo *SuperAvvocati* può apparire in evidenza nelle ricerche degli utenti che hanno esigenza di una consulenza legale online da parte di un avvocato.

Data la sua importanza, è opportuno dedicare alla SEO un breve approfondimento.

La SEO (acronimo di Search Engine Optimization, ovvero ottimizzazione per i motori di ricerca) consiste nel migliorare le classifiche di un sito nella sezione organica (e quindi non a pagamento) dei risultati di ricerca<sup>55</sup>.

Le attività comuni associate alla SEO includono principalmente la creazione di contenuti di alta qualità, l'ottimizzazione dei contenuti intorno a parole chiave specifiche (keywords) e le creazione di backlink.

Occorre specificare che la SEO e la visibilità sui motori di ricerca non devono rappresentare il fine ultimo per una piattaforma che, come *SuperAvvocati*, intende operare online, ma devono invece essere considerati un mezzo attraverso il quale ottenere poi visite ed iscrizioni sul proprio sito, da convertire in clienti e quindi ritorni economici.

---

<sup>55</sup>Dave Chaffey, Fiona Ellis Chadwick (2016), Digital Marketing, Strategy Implementation and Practice, Sixth Edition, Pearson

Esistono due grandi categorie di siti online che fanno SEO: i siti che necessitano della SEO perché nuovi o in rilancio, ed intendono scalare posizioni nei motori di ricerca; i siti che vogliono conservare il proprio posizionamento acquisito nel tempo: nel caso di *SuperAvvocati* ovviamente, essendo una piattaforma nuova il cui lancio non è ancora avvenuto, l'attività di SEO viene svolta da una base di partenza pari a zero.

Per capire su cosa puntare per apparire in alto nelle ricerche degli utenti, è importante conoscere il funzionamento dei motori di ricerca.

Il funzionamento di Google si articola in tre fasi: Crawling, Indexing, Ranking<sup>56</sup>.

Nella fase di crawling, Google effettua la scansione dei siti e delle pagine di cui i siti si compongono.

Nella fase di indexing, mette in corrispondenza le pagine web di tutti i siti di cui ha effettuato la scansione con le parole chiave (keyword) digitate dagli utenti.

Infine, nella fase di ranking Google 'decide' la classifica dei siti, che per ogni ricerca devono apparire in quel determinato ordine di posizionamento.

Una volta effettuata la ricerca, Google mostra all'utente la SERP (cioè la pagina che contiene i risultati della ricerca) con i vari snippet, dove per snippet si intende il singolo sito mostrato nella SERP, che è composto dall'url del sito, dal titolo e della description. Di seguito un esempio di snippet per il sito *avvocatoflash.it*, che appare nella SERP di Google una volta cercato 'avvocato online':

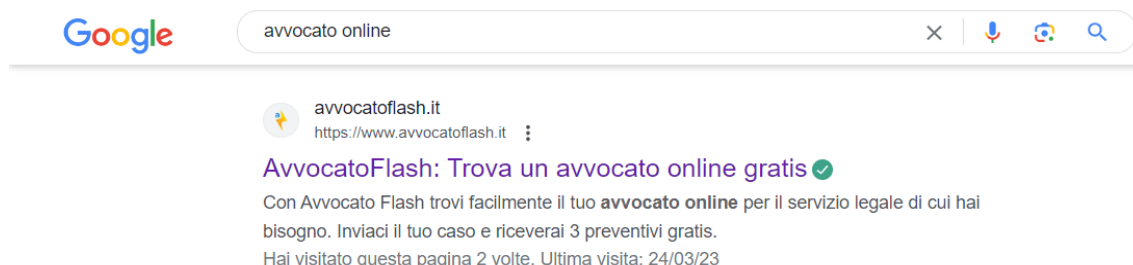


Figura 18

Fonte: ricerca Google

I primi snippet mostrati da Google sono i risultati sponsorizzati (per cui i siti pagano a Google una determinata somma), mentre immediatamente dopo appaiono gli snippet organici (naturali). Si tratta di una distinzione importante, in quanto i risultati sponsorizzati non sono influenzati dall'attività di SEO (ma dipendono appunto dal fatto che Google viene pagato dai siti affinché li faccia apparire in determinate ricerche), mentre i risultati organici sono influenzati dalla SEO.

Quanto appena detto offre spunto per distinguere la SEO dalla SEM (Search Engine Marketing), che può essere definita come una strategia che consiste nell'utilizzare gli

---

<sup>56</sup>Dave Chaffey, Fiona Ellis Chadwick (2016), Digital Marketing, Strategy Implementation and Practice, Sixth Edition, Pearson

strumenti a pagamento messi a disposizione dai motori di ricerca, al fine di rendere i propri annunci maggiormente visibili agli utenti<sup>57</sup>.

Una campagna SEM è solitamente più costosa rispetto alla SEO ma, nonostante ciò, è una strategia molto utilizzata dalle imprese, essendo più veloce e più semplice da gestire<sup>58</sup>.

Un esempio di strumento basato su tale strategia è Google Ads, che nella descrizione sul suo sito ufficiale si identifica verso i potenziali clienti in questo modo: “la soluzione che mostra i tuoi annunci quando un utente cerca online i prodotti e servizi che offri. Google Ads utilizza tecnologie intelligenti che ti aiutano a mostrare i tuoi annunci a potenziali clienti proprio nel momento in cui sono pronti per passare all'azione”<sup>59</sup>.

Di seguito il risultato della ricerca ‘avvocato online’ su Google:

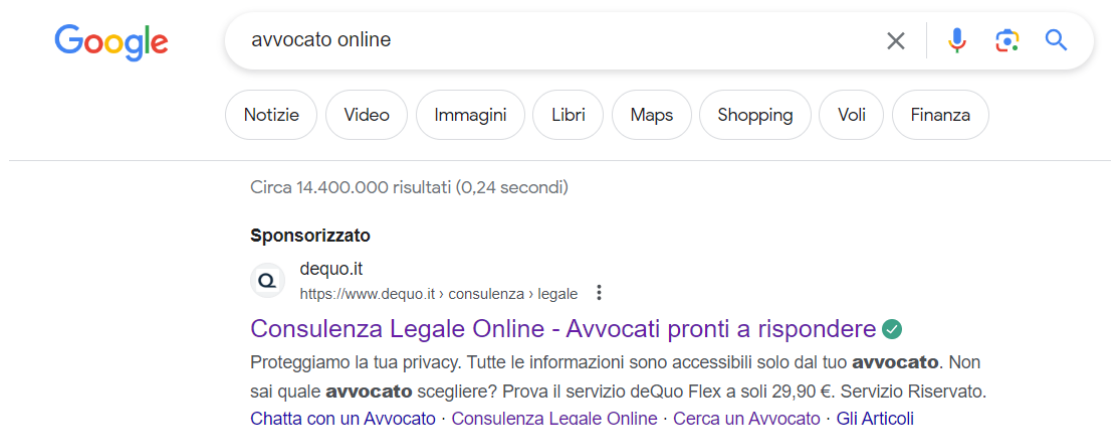


Figura 19

Fonte: ricerca Google

Come è possibile vedere, c'è un sito sponsorizzato per la ricerca effettuata, che viene infatti mostrato come primo risultato nella SERP di Google.

Il sito sponsorizzato è uno dei principali competitor analizzati in precedenza, ovvero dequo.it, che si era rivelato come il competitor con la più alta media di traffico mensile.

Di conseguenza si ritiene che, soprattutto nelle prime fasi di introduzione e sviluppo della piattaforma, sia utile affiancare alla SEO anche l'attività di SEM, in modo tale da facilitarne la diffusione sia (e soprattutto) verso gli utenti che cercano un avvocato/notaio online, sia in seconda battuta verso i professionisti stessi.

Tornando alla SEO, si è detto che la terza fase dell'attività dei motori di ricerca, è il ranking, che stabilisce il posizionamento dei siti nelle ricerche degli utenti.

<sup>57</sup>Migliorati, L., Falappa, E. (2017), E-commerce for dummies, Hoepli

<sup>58</sup>Boscaro, A., Porta, R. (2016). Marketing digitale per l'e-commerce. Tecniche e strategie per vendere online, FrancoAngeli

<sup>59</sup>[https://ads.google.com/intl/it\\_it/home/faq/faq/](https://ads.google.com/intl/it_it/home/faq/faq/)

Tale ranking si basa su 3 fattori principali<sup>60</sup>:

- pertinenza, che misura quanto un sito è tematicamente affine alla ricerca;
- rilevanza, che misura quanto un sito è specializzato in un certo settore, con Google che cerca prima di tutto le pagine che sono strettamente correlate alle parole chiave;
- autorità, che misura quanti link un sito ottiene da altri siti di settore, ed è quindi determinata dal numero di altre pagine (backlink) che si collegano ad un determinato sito web.

Oltre i tre elencati, altri importanti fattori determinano il posizionamento di un sito, e sono quindi da tenere in considerazione per il lancio di una piattaforma.

Tra questi, quelli elencati da Backlinko, a seguito di un'analisi su 11.8 milioni di risultati di ricerche su Google, sono<sup>61</sup>: URL brevi, che tendono a posizionarsi meglio di URL lunghi; lentezza del sito, con i siti che presentano forte lentezza che vengono penalizzati nel ranking da parte di Google; contenuti, ed in particolare le parole chiave (keywords) su cui si decide di puntare ; tasso di rimbalzo, che fa sì che i siti con un basso tasso di rimbalzo siano meglio posizionati nei motori di ricerca; il numero di parole per pagina, con una media di circa 1890 parole che vengono considerate come il numero ottimale di parole presenti in ciascuna pagina del sito per favorire il posizionamento.

Gran parte di questi aspetti che influiscono sul posizionamento dei siti sui motori di ricerca, sono analizzabili tramite la suite SEO SemRush, un tool di web analytics già citato precedentemente nel lavoro in merito all'analisi dell'evoluzione del traffico organico ed a pagamento dei principali competitor.

Nel caso di *SuperAvvocati*, essendo la piattaforma non ancora lanciata, non è possibile effettuare un'analisi con SemRush. Ma il tool risulta comunque utile per l'analisi dei competitor, in modo tale da individuare punti deboli da evitare e punti di forza da provare ad imitare.

Prendendo in considerazione il competitor principale dequo.it, è possibile ottenere diverse informazioni interessanti da SemRush.

La prima è la site audit, che misura la salute del sito.

La metrica principale dell'analisi della site audit è la site health. Si tratta di un indicatore generale che misura appunto il livello di salute del sito, ed è influenzato dal modo in cui è costruito il sito e da eventuali errori o warnings rilevati. Maggiore è la percentuale indicata di site health, maggiore è il livello di salute del sito.

Dequo.it al 21/05/23 e con 200 pagine sottoposte a crawling, presenta una discreta site health pari all'81%, che supera l'80% ottenuto di media dai siti appartenenti al settore

---

<sup>60</sup>Dave Chaffey, Fiona Ellis Chadwick (2016), Digital Marketing, Strategy Implementation and Practice, Sixth Edition, Pearson

<sup>61</sup><https://backlinko.com/search-engine-ranking>

‘Legge e governo’, e non si distanzia di molto dal 92% di media del 10% dei migliori siti per site health.

Nonostante il punteggio abbastanza buono, che si può quindi prendere come obiettivo di riferimento per *SuperAvvocati*, sono stati segnalati comunque 38 errori, 466 avvertimenti e 2423 avvisi.

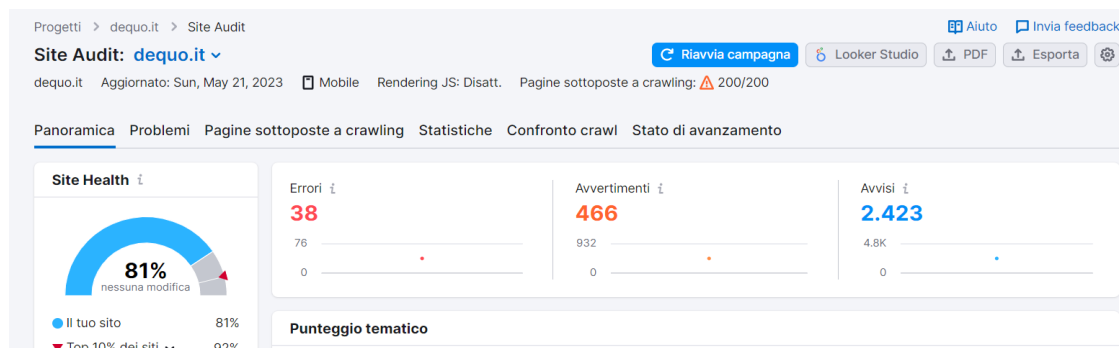


Figura 20

Fonte: [www.semrush.com](http://www.semrush.com)

Gli errori sono i problemi più importanti del sito e richiedono un intervento immediato. Per quanto riguarda invece avvertimenti e avvisi, anch'essi necessitano di essere risolti ma con una priorità inferiore rispetto agli errori. Andando più in profondità, tra gli errori di dequo.it, 10 riguardano ad esempio segnalazioni di pagine con velocità di caricamento basso, 3 pagine invece hanno metadescrizioni duplicate.

Sulla base di questa analisi dunque, essendo discretamente buona, si può prendere la site health del competitor come benchmark da raggiungere anche per *SuperAvvocati*, ed allo stesso tempo tenere conto degli errori e dei warnings riscontrati in modo tale da evitarli.

La seconda tipologia di analisi fondamentale eseguibile tramite SemRush riguarda l'analisi delle keyword.

Una keyword (o parola chiave) è qualsiasi termine di ricerca immesso su Google (o un altro motore di ricerca).

Di conseguenza Le keyword sono termini di ricerca che un proprietario di un sito Web o un professionista SEO utilizzano per ottimizzare il sito nella speranza di posizionarsi in cima ai risultati di Google<sup>62</sup>.

Relativamente alle keyword occorre distinguere tra keyword generiche e keyword specifiche (long tail).

Le keyword generiche sono composte solitamente da uno o due termini di ricerca, sono molto cercate e hanno un intento di ricerca difficile da stabilire.

Tali keyword presentano alti volumi di ricerca da parte degli utenti, ma allo stesso tempo il livello di competizione è maggiore. Dunque, sarà più alto il grado di difficoltà nel

<sup>62</sup><https://it.semrush.com/blog/cosa-sono-le-keyword-una-definizione-semplificata/>



riuscire ad occupare, relativamente a quella keyword, le prime posizioni rispetto ai competitor nei risultati del motore di ricerca.

Inoltre, in caso si voglia optare per il posizionamento a pagamento tramite Google Ads, tali keyword sono quelle maggiormente fatte pagare da Google, e sono dunque le più costose.

Le keyword specifiche invece sono composte da 3,4,5 o più parole e specificano meglio la ricerca, e quindi l'intento dell'utente che la effettua.

Tali keyword fanno parte della long tail, cioè sono quelle che vengono utilizzate di meno (presentano volumi di ricerca più bassi, in quanto più specifiche), ma allo stesso tempo sono quelle che meglio specificano la ricerca dell'utente, e presentano livelli di competizione più bassi. Dunque, per queste keyword sarà più basso il grado di difficoltà nel riuscire ad occupare le prime posizioni, rispetto ai competitor, nei risultati dei motori di ricerca. Inoltre, nel caso di posizionamento a pagamento, tali keyword costano meno rispetto a quelle più generiche.

Se ci si riferisce al settore degli hotel, un esempio di keyword generica potrebbe essere 'hotel'. Questa keyword ha un grosso volume di ricerca da parte degli utenti, ma la competitività è molto elevata: secondo Semrush presenta un indice KD (che misura la competitività) del 68%, ed i siti che appaiono per primi nei risultati di ricerca relativi a tale parola sono tutti grandi colossi, come hotels.com, trivago.it ed expedia.it.

Se si suppone il caso di un hotel in riva al mare, verosimilmente sarà più conveniente posizionarsi con una keyword più specifica del tipo 'hotel in riva al mare', che infatti su Semrush ha un indice KD di competitività molto più basso, del 26%.

Se si trasla l'esempio nel settore di *SuperAvvocati*, la keyword generica 'avvocato online' presenta su SemRush un KD del 31%, mentre un esempio di keyword più specifica (anche maggiormente affine poi ai servizi paralegali offerti da MOL agli avvocati) potrebbe essere "certificati di residenza online avvocati" oppure "avvocato del lavoro online" che ha un KD più che dimezzato, del 13%.

Le keyword più specifiche costano meno, ma paradossalmente hanno un tasso di conversione più alto, perché meno imprese fanno di quelle parole una propria keyword: ad esempio, nel caso degli hotel, tutti gli hotel non in riva al mare non necessitano della keyword "hotel in riva al mare".

Per quanto riguarda il competitor dequo.it, ordinando le principali keyword per traffico apportato alla piattaforma, le prime 7 al 21/05/23 risultano essere le seguenti:

Posizioni di ricerca organica 1 - 100 (99,743)

+ Aggiungi all'elenco di keyword

Gestisci colonne 11/16

Esporta

<input type="checkbox"/> Keyword	Inte...	Posizione	SF	Traffico	Traffico, %	Volume	KD %	URL	SERP	Aggior...
> <input type="checkbox"/> <span>inps</span> >>	N	8	8,2K	3,55	9,1M	76	<a href="http://www.dequo.it/articoli/dove-vedere-pensione-inps">www.dequo.it/articoli/dove-vedere-pensione-inps</a>			2 giorni
> <input type="checkbox"/> <span>ergastolo ostativo cos'è</span> >>	I	1  4	3K	1,29	12,1K	39	<a href="http://www.dequo.it/articoli/ergastolo-ostativo">www.dequo.it/articoli/ergastolo-ostativo</a>			1 giorno
> <input type="checkbox"/> <span>ergastolo ostativo significato</span> >>	I	1  3	3K	1,29	12,1K	33	<a href="http://www.dequo.it/articoli/ergastolo-ostativo">www.dequo.it/articoli/ergastolo-ostativo</a>			1 giorno
> <input type="checkbox"/> <span>codice raccomandata</span> >>	I	2  6	2,9K	1,26	22,2K	41	<a href="http://www.dequo.it/articoli/codici-raccomandata">www.dequo.it/articoli/codici-raccomandata</a>			1 giorno
> <input type="checkbox"/> <span>raccomandata market</span> >>	I	3  4	2,7K	1,17	90,5K	22	<a href="http://www.dequo.it/articoli/raccomandata-market">www.dequo.it/articoli/raccomandata-market</a>			1 giorno
> <input type="checkbox"/> <span>parolacce che si possono dire</span> >>	I	1  4	2,5K	1,06	9,9K	31	<a href="http://www.dequo.it/articoli/insulti-si-possono-dire">www.dequo.it/articoli/insulti-si-possono-dire</a>			23 ore
> <input type="checkbox"/> <span>ergastolo ostativo</span> >>	I	5  5	1,8K	0,76	74K	43	<a href="http://www.dequo.it/articoli/ergastolo-ostativo">www.dequo.it/articoli/ergastolo-ostativo</a>			24 ore

Figura 21

Fonte: [www.semrush.com](http://www.semrush.com)

Si possono fare tre considerazioni:

- come intuibile, in tutte le keyword che apportano maggiore traffico al suo sito, dequo.it si posiziona nelle prime 5 posizioni nei risultati di ricerca di Google: ad esempio, se un utente cerca “ergastolo ostativo cos’è”, essendo indicata come posizione ‘1’ allora il primo risultato restituito da Google sarà dequo.it; se un utente cerca “raccomandata market” allora dequo uscirà come terzo risultato nel motore di ricerca, essendo indicata come posizione ‘3’.

- tutte le keyword sono catalogate da SemRush come intento ‘Informativo’, indicato dal riquadro celeste con la lettera ‘I’.

Questo significa che gran parte del traffico organico verso dequo.it è apportato dalla sezione blog, nel quale vengono postate notizie, articoli e guide relative al settore giuridico, che riescono ad attirare gli utenti che cercano informazioni su tematiche legali. Di conseguenza, l’idea è che anche per *SuperAvvocati* sia utile curare un blog con notizie ed articoli a tema legale e notarile, in modo tale da generare traffico che sia poi convertibile in professionisti ed utenti che usufruiscono della piattaforma.

Questa strategia si aggiunge a quelle elencate in precedenza nel paragrafo dedicato alle strategie.

- alcune keyword presentano un livello di competitività più alto di altre. Dunque, le keyword che apportano maggiore traffico al competitor, possono essere prese come spunto ed essere imitate nei contenuti di *SuperAvvocati*, ma allo stesso tempo, l’indicazione del grado di competitività permette di setacciare quelle per cui è meno difficoltoso e meno costoso, in termini di tempo e denaro, ottenere un posizionamento elevato.

Infine, occorre considerare il caso delle keyword a pagamento. Le keyword a pagamento sono quelle keyword per cui un determinato sito paga il motore di ricerca (ad esempio Google tramite Google Ads) in maniera tale che, nel momento in cui l’utente digita quella keyword, il sito apparirà in alto nel motore di ricerca.

Queste le prime dieci keyword a pagamento per dequo.it, ordinate per traffico apportato al sito:

Posizioni di ricerca a pagamento 1 - 45 (45) <span>⌵</span>										Gestisci colonne 15/17		Esporta
<input type="checkbox"/>	An...	Keyword	Pos.	Diff.	Blocco	Volume	CPC	URL	Traffico	Traffico...	Costi	Costi
>	<input type="checkbox"/>	ad avvocato online	1 → 1	0		1.300	0,91	www.dequo.it/	61	15,4	55	
>	<input type="checkbox"/>	ad consulenza legale	1 → 1	0		1.000	0,79	www.dequo.it/	47	11,86	37	
>	<input type="checkbox"/>	ad preventivo avvocato	1 → 1	0		880	0,69	www.dequo.it/	41	10,35	28	
>	<input type="checkbox"/>	ad quanto costa un avvocato	1 → 1	0		480	0,37	www.dequo.it/	22	5,55	8	
>	<input type="checkbox"/>	ad avvocato online	1 → 1	0		390	1,02	www.dequo.it/	18	4,54	18	
>	<input type="checkbox"/>	ad consulenza legale online	1 → 1	0		320	0,79	www.dequo.it/	15	3,78	11	
>	<input type="checkbox"/>	ad avvocati a milano	1 → 1	0		320	1,13	www.dequo.it/avvocati/milano	15	3,78	16	
>	<input type="checkbox"/>	ad consulenza legale	2 → 2	0		1.000	0,70	www.dequo.it/	13	3,28	9	
>	<input type="checkbox"/>	ad preventivo avvocati	1 → 1	0		260	0,99	www.dequo.it/	12	3,03	12	
>	<input type="checkbox"/>	ad costi avvocato	1 → 1	0		260	0,43	www.dequo.it/	12	3,03	5	
>	<input type="checkbox"/>	ad costo avvocato	1 → 1	0		210	0,00	www.dequo.it/	9	2,27	0	
>	<input type="checkbox"/>	ad consulenza legale	3 → 3	0		1.000	0,70	www.dequo.it/	9	2,27	6	
>	<input type="checkbox"/>	ad avvocato on line	1 → 1	0		210	0,89	www.dequo.it/	9	2,27	8	
>	<input type="checkbox"/>	ad avvocati online	* → 2	nuova		590	0,91	www.dequo.it/	7	1,76	6	

Figura 22

Fonte: [www.semrush.com](http://www.semrush.com)

Quello che salta subito all'occhio è il fatto che, tra tutte le keyword a pagamento, nessuna rientra più nell'ambito delle keyword informative. Tutte puntano invece sull'intenzione dell'utente di cercare effettivamente un avvocato online a cui richiedere un preventivo o l'erogazione di un servizio legale.

C'è quindi una netta distinzione tra la tipologia delle keyword organiche e la tipologia delle keyword a pagamento. Un aspetto che suggerisce quella che potrebbe essere una doppia strategia del competitor:

-da un lato, attrarre sulla piattaforma gli utenti che effettuano le loro ricerche a scopo informativo (o per soddisfare determinate curiosità) in ambito legale, mettendo in atto un'attività di SEO organica basata soprattutto sulla creazione di contenuti ad hoc nel proprio blog;

-dall'altro lato, andare invece “sul sicuro” sulle ricerche inerenti alla propria attività core (mettere appunto in contatto gli avvocati con gli utenti che ricercano prestazioni legali), andando ad assicurarsi, **a pagamento**, il posizionamento in alto sul motore di ricerca.

La terza e ultima tipologia di analisi eseguita tramite Semrush, è quella relativa all'autorità del sito, che, come visto, rappresenta uno dei tre fattori principali che influenzano il ranking dei motori di ricerca.

L'autorità di un sito misura quanti link quel sito ottiene da altri siti di settore. Quindi è determinata dal numero di altre pagine (backlink) che si collegano ad un determinato sito web.

Su SemRush, è possibile stabilire quanti e quali backlink ha un determinato sito, ed è possibile anche fare un'analisi sul ‘gap di backlink, che consente di confrontare i backlink di un sito con quelli di uno specifico competitor.

Nel caso del competitor dequo.it sono conteggiati 31 mila backlink. Un risultato confortante molto simile a quello rilevato per avvocato360.it, e di gran lunga superiore ad avvocatoflash.it, avvocatofacile.it. e avvocato360.it:

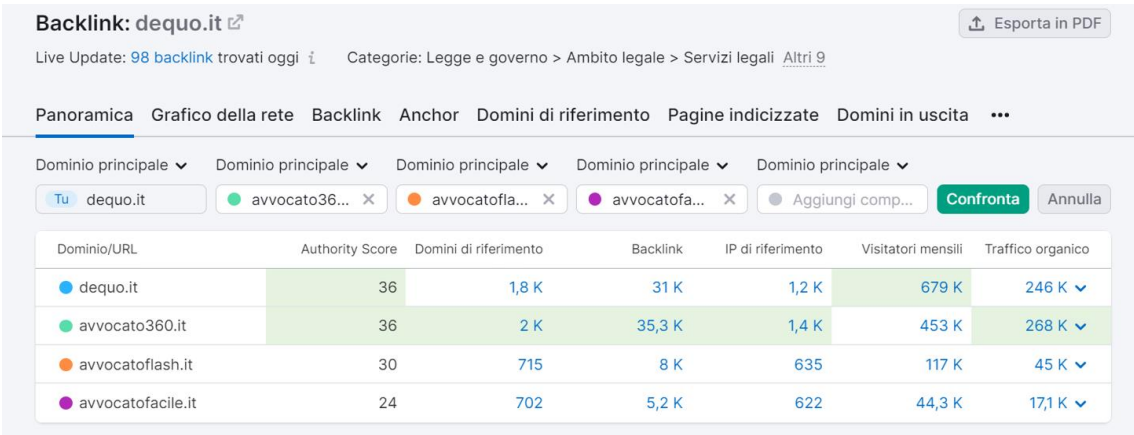


Figura 23  
Fonte: [www.semrush.com](http://www.semrush.com)

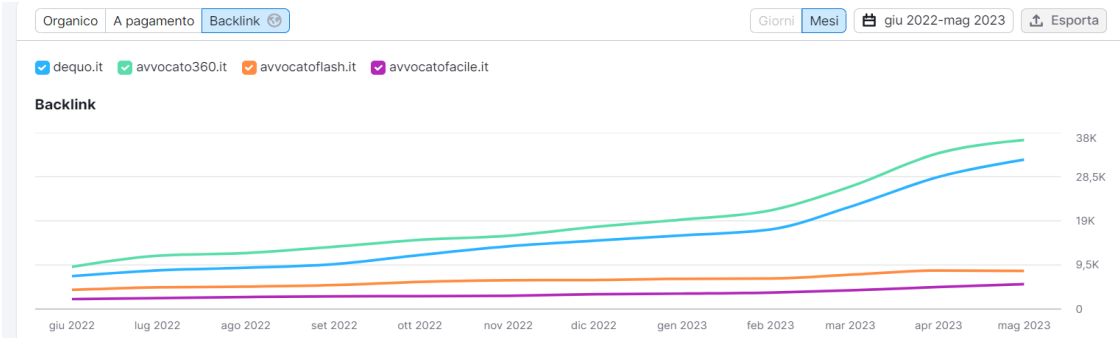


Figura 24  
Fonte: [www.semrush.com](http://www.semrush.com)

Nella tabella seguente è stato inserito a scopo comparativo anche prontopro.it, che presenta un numero notevolmente più elevato di bakclink, ma che, come già detto, è un sito generalista che attira professionisti di ogni tipo di settore, e non soltanto avvocati o notai:

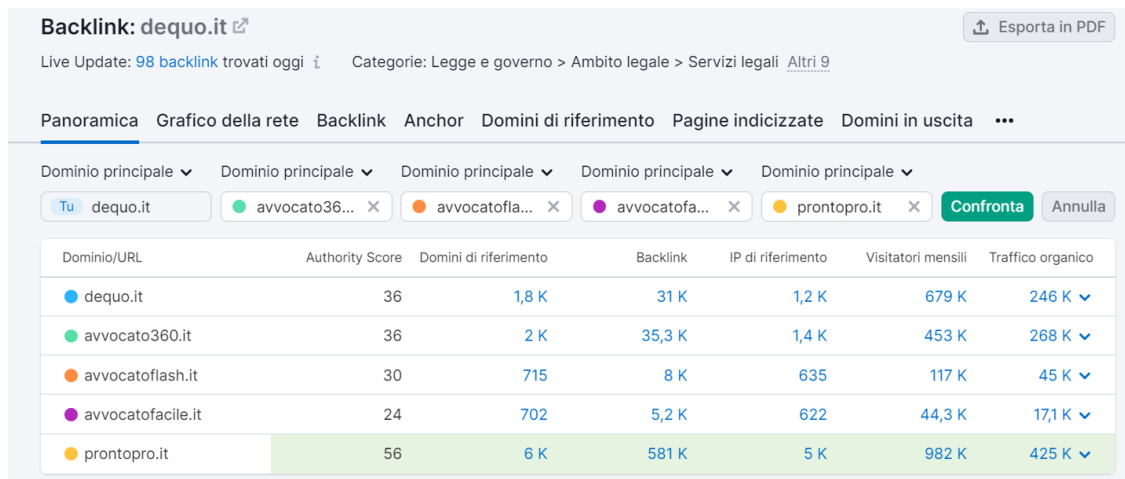


Figura 25

Fonte: [www.semrush.com](http://www.semrush.com)

È possibile inoltre, sempre sui backlink, ottenere altre informazioni interessanti, come ad esempio quali sono le pagine più linkate dagli altri siti:

Titolo e URL	Domini	Backlink
Avvocato Online: Chiedi una Consulenza Legale, è facile!   deQuo <a href="https://www.dequo.it/">https://www.dequo.it/</a>	70	174
Guida bonus ristrutturazione casa 2023 Agenzia delle Entrate <a href="https://www.dequo.it/articoli/bonus-ristrutturazione-casa-requisiti">https://www.dequo.it/articoli/bonus-ristrutturazione-casa-requisiti</a>	29	65
Sismabonus 110% 2023: proroga, scadenza e cosa comprende <a href="https://www.dequo.it/articoli/sismabonus">https://www.dequo.it/articoli/sismabonus</a>	28	112
Superbonus 110%: linee guida, massimali e ultime notizie 2023 <a href="https://www.dequo.it/articoli/superbonus-110-proroga">https://www.dequo.it/articoli/superbonus-110-proroga</a>	28	59
Deduzione e detrazione fiscale: che differenza c'è ed esempi <a href="https://www.dequo.it/articoli/deduzione-detrazione-fiscale-differenze">https://www.dequo.it/articoli/deduzione-detrazione-fiscale-differenze</a>	28	32

Figura 26

Fonte: [www.semrush.com](http://www.semrush.com)

Nel caso del competitor, nelle pagine classificate più in alto, oltre all' homepage che si trova al primo posto, troviamo soprattutto gli articoli dedicati ai bonus (superbonus, sismabonus, bonus ristrutturazione).

Oppure è possibile ottenere l'elenco dei siti più importanti (con authority score più alto) che rimandano al proprio sito:

Backlink 1 - 100 (~31.078)

Tutti Attivi Nuovi Persi Periodo Tutti Follow Nofollow Sponsored UGC Link per dominio di riferimento Tutti 1 3 10

Posizionamento del... Piattaforma pagina... Lingua pagin... ☐ Pagine mobile-frie... Filtra per titolo o URL Filtri avanzati Esporta

<input type="checkbox"/>	AS della pagina	Titolo pagina e URL sorgente	Link est.	Link int.	Anchor e URL target	Prima vista	Ultima vista
<input type="checkbox"/>	57	Todesstrafe – Wikipedia <a href="https://de.wikipedia.org/wiki/Todesstrafe">de.wikipedia.org/wiki/Todesstrafe</a> Wiki DE	390	2.708	dequo.it <a href="https://www.dequo.it/articoli/pena-di-morte-it-alia-mondo">www.dequo.it/articoli/pena-di-morte-it-alia-mondo</a> Testo Contenuto Nofollow	28 ago. 2022	9 g fa
<input type="checkbox"/>	49	<a href="https://www.bnnnonline.it/">www.bnnnonline.it/</a> Reindirizzato	0	0	301 <a href="https://www.dequo.it/avvocati/napoli">www.dequo.it/avvocati/napoli</a>	11 mar. 2023	3 g fa
<input type="checkbox"/>	47	Italy's 'baby bonuses': What payments are ava... <a href="https://www.thelocal.it/20210218/italys-baby-bonus-whats-available-and-how-do-you-claim/">www.thelocal.it/20210218/italys-baby-bonus-whats-available-and-how-do-you-claim/</a> Blog EN Mobile-friendly	56	127	available <a href="https://www.dequo.it/articoli/bonus-acqua-potabile">www.dequo.it/articoli/bonus-acqua-potabile</a> Testo Perso Sponsored	10 gen. 2023	17 feb. 2023
<input type="checkbox"/>	46	Italy's building bonus: Can you really claim ba... <a href="https://www.thelocal.it/20210218/building-bonus-can-you-really-claim-back-the-cost-of-renovating-your-italian-property/">www.thelocal.it/20210218/building-bonus-can-you-really-claim-back-the-cost-of-renovating-your-italian-property/</a> Blog EN Mobile-friendly	50	127	available <a href="https://www.dequo.it/articoli/bonus-acqua-potabile">www.dequo.it/articoli/bonus-acqua-potabile</a> Testo Perso Sponsored	18 gen. 2023	14 feb. 2023

Figura 27

Fonte: [www.semrush.com](https://www.semrush.com)

Nel caso del competitor al primo posto si classifica Wikipedia, che rimanda al sito citandolo come fonte nella pagina tedesca di Wikipedia sulla pena di morte (“todesstrafe”)<sup>63</sup>.

Tutte queste informazioni, sono utili per *SuperAvvocati* per capire quali tipi di contenuti sono potenzialmente raggiungibili dal maggior numero di backlink (ad esempio, abbiamo visto gli articoli sui bonus), e per sapere quali sono i siti più autorevoli che rimandano ai propri competitor, in modo tale da poter stringere collaborazioni con tali siti o simili. Ovviamente, il valore di tali informazioni aumenterà quando i medesimi dati saranno presenti anche per la stessa piattaforma *SuperAvvocati* una volta che sarà lanciata, in modo da poter operare i dovuti confronti.

## Key resources e conto economico previsionale: Cost structure

L'ultimo punto su cui ci si focalizza è l'individuazione e la definizione delle key resources, ovvero delle risorse chiave di cui si necessita per mettere in atto l'attività e la proposta di valore definita per *SuperAvvocati*.

Una volta individuate tali risorse, che rappresentano le fonti di costo, si provvederà alla definizione dei principali costi e ricavi legati al lancio della piattaforma, in modo tale da stilare un conto economico previsionale riassuntivo.

Dunque, sulla base degli obiettivi e delle conseguenti strategie definite, di seguito sono elencate le principali figure professionali di cui si ritiene necessaria la presenza, ciascuna accompagnata da una stima del costo lordo mensile per l'azienda.

<sup>63</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Todesstrafe>

## *Product Owner*

La prima figura professionale necessaria è il product owner. Quello del product owner è un ruolo chiave per lo sviluppo del progetto, in quanto ha come obiettivo principale quello di massimizzare il valore generato dal prodotto per l'azienda, che in questo caso coincide con la piattaforma *SuperAvvocati*.

Il PO è il principale responsabile dello sviluppo e dell'ottimizzazione del prodotto digitale, (sia esso un software, un applicazione o, come nel caso di *SuperAvvocati*, un sito web) con lo scopo di fare in modo che tale prodotto soddisfi le aspettative degli utenti e degli altri stakeholder, rispettando allo stesso tempo i vincoli di budget e di tempo imposti.

Deve essere quindi un esperto nella gestione dei progetti, tra le cui mansioni principali rientrano<sup>64 65</sup>:

- la definizione delle priorità del progetto;
- l'interazione continua con il team di sviluppo per precisare i requisiti attesi del prodotto, per trasmettere la vision del progetto e supervisionare le fasi dello sviluppo;
- la definizione delle funzionalità dei servizi e delle loro tempistiche di uscita sul mercato;
- la definizione dei principali KPI per il monitoraggio del progetto;
- il porsi nei panni degli utilizzatori finali e collaborare con essi, per riferire bisogni ed esigenze al resto del team di sviluppo;

Si stima per tale figura un costo di 50mila euro lordi l'anno, ed un impegno nel progetto *SuperAvvocati* di circa 1/3 rispetto alle ore lavorative totali.

Di conseguenza il project owner, per *SuperAvvocati*, ha un costo lordo pari a circa 17mila euro l'anno e 1500 euro al mese.

## *Web agency (e altri costi relativi al sito web)*

È ovviamente prioritario lo sviluppo del sito web della piattaforma. Essa rappresenta la base per l'incontro tra i professionisti e gli utenti in cerca del servizio legale, ed è il luogo virtuale per la vendita ai professionisti dei servizi paralegali.

---

<sup>64</sup><https://innovazione.gov.it/innova-con-noi/posizioni-lavorative/product-owner/>

<sup>65</sup><https://www.appvizer.it/rivista/organizzazione/project-management/product-owner>

Per questo è imprescindibile rivolgersi ad una web agency che curi tutti i passaggi relativi alla creazione ed allo sviluppo del sito web.

Come definisce il noto fornitore italiano di domini web Register.it, con il termine web agency si intende un'agenzia che si occupa dello sviluppo web dei suoi clienti, in cui rientra lo sviluppo del sito web, oltre che una serie di altri servizi 'secondari' che possono comprendere campagne marketing, gestione social, etc<sup>66</sup>.

Il costo per la realizzazione del sito è il più complesso da stimare a priori, perché entrano in gioco numerosi fattori (complessità, livello di personalizzazione, assistenza tecnica) che incidono sul prezzo finale.

Sulla base dei dati ricavabili sul web, ed in particolare dal sito della Web agency italiana Computeria.it<sup>67</sup>, si stima per la realizzazione della piattaforma un esborso compreso tra i 25 ed i 35mila euro. A questi vanno aggiunti i costi di hosting, pari a circa 500 euro al mese, ed i costi per le piattaforme di pagamento che permettono di effettuare transazioni e pagamenti all'interno del sito.

Per quanto riguarda i costi per le piattaforme di pagamento, non vengono elencati in questa sezione, ma verranno analizzati successivamente in quanto strettamente collegati al numero di transazioni previste.

### *Web developer*

È lo sviluppatore: ha il compito di occuparsi della manutenzione della piattaforma una volta messa in piedi. Tale figura si può a sua volta articolare in due ruoli:

- quello del front-end developer, che è specializzato appunto sulla parte front-end, di interfaccia, visibile agli utenti che navigano il sito;
- quello del back-end developer, che è specializzato sulla parte di back-end del sito, che andrà poi ad impattare sulle funzionalità disponibili da front-end.

Insieme con l'azienda, si stima per la piattaforma un costo per un web developer pari a circa 3mila euro mensili lordi: se si ipotizza di impiegare un web developer dedicato su *SuperAvvocati* per quattro ore giornaliere, allora si stima un costo di circa 1500 euro mensili lordi.

---

<sup>66</sup><https://www.register.it/help/cosa-vuol-dire-web-agency/#:~:text=La%20web%20agency%20di%20Register,per%20iniziare%20a%20vendere%20online>

<sup>67</sup><https://www.computeria.it/costo-ecommerce/#:~:text=Il%20costo%20complessivo%20dello%20sviluppo,10.000%20%E2%82%AC%20ai%2030.000%20%E2%82%AC>



### *Digital Marketer/Digital marketing manager*

Ha il compito di definire le attività di comunicazione e promozione online della piattaforma, eventualmente stringendo accordi con eventuali partner (ad esempio siti su cui essere sponsorizzati) al fine di incrementare le visite e le iscrizioni su *SuperAvvocati*. Si occupa inoltre dell'organizzazione, della creazione e dell'eventuale pubblicazione dei contenuti digitali nei vari canali: ad esempio, in base alle strategie definite in precedenza, deve curare la pubblicazione degli articoli del blog di *SuperAvvocati*, importanti lato SEO per migliorare il ranking sui motori di ricerca.

Infine, collabora insieme al PO alla definizione del budget da utilizzare e successivamente alla gestione dello stesso.

Un digital marketing manager che lavora full time costa in media circa 4mila euro lordi ad un'azienda<sup>68</sup>: stimando che per *SuperAvvocati* siano necessarie 4 ore di lavoro al giorno da parte del digital marketing manager, quest'ultimo può rappresentare un costo di circa 2mila euro al mese lordi.

### *Social Media Manager*

Il social media manager ha il compito di gestire i social network collegati a *SuperAvvocati*. Deve definire cosa e come comunicare attraverso gli strumenti a disposizione sugli stessi social, decidendo i contenuti da postare e le iniziative da portare avanti, collaborando, insieme al Product Owner ed al Digital marketing manager, anche alla definizione del budget da dedicare alle attività e campagne sui social. Nel caso di *SuperAvvocati*, come già scritto precedentemente nella definizione delle strategie, il principale social network su cui verrà concentrata l'attività di promozione della piattaforma sarà LinkedIn. Si tratta infatti del social dedicato ai professionisti che intendono presentare la propria storia professionale e le proprie esperienze, in cui sono iscritti circa il 50% degli avvocati italiani<sup>69</sup>.

Non si preclude però la possibilità di estendere la presenza di *SuperAvvocati* anche agli altri social network maggiormente utilizzati.

Per quanto riguarda il costo, la remunerazione per un social media manager, in caso di gestione di un solo social network, si aggira intorno ai 600-700 euro mensili, che si possono arrotondare a 1000 euro lordi di costo per l'azienda<sup>70 71</sup>.

---

<sup>68</sup><https://www.bbs.unibo.it/digital-marketing-manager/>

<sup>69</sup><https://www.marketing-legale.com/ricerca-paris-bold-marketing-comunicazione-legale/>

<sup>70</sup><https://www.lucadematteis.com/quanto-costa-un-social-media-manager/>

<sup>71</sup>[https://roma.repubblica.it/dossier-adv/eccellenze-lazio/2021/11/22/news/luca\\_de\\_matteis\\_web\\_design\\_e\\_campagne\\_creative\\_per\\_una\\_comunicazione\\_efficace-327352298/](https://roma.repubblica.it/dossier-adv/eccellenze-lazio/2021/11/22/news/luca_de_matteis_web_design_e_campagne_creative_per_una_comunicazione_efficace-327352298/)

## *SEO Specialist*

Si occupa della definizione ed implementazione delle strategie relative alla SEO. Come visto, tali strategie possono essere cruciali per il posizionamento di *SuperAvvocati* nelle ricerche su Google, sia effettuate dai professionisti, sia soprattutto dagli utenti.

Tra le attività chiave rientranti nel ruolo del SEO Specialist si possono elencare: individuazione delle keyword da utilizzare per migliorare il posizionamento sui motori di ricerca, analisi dei backlink e formulazione di strategie e accordi per incrementarne il numero, analisi dei competitor online, analisi e risoluzione delle principali problematiche del sito (salute del sito web).

La retribuzione media lorda mensile per un Seo Specialist è di circa 3mila euro. Si suppone che, per il primo anno dal lancio, sia necessario il supporto di un Seo Specialist per un quantitativo orario corrispondente a 8 ore lavorative giornaliere (full time), e che queste ore si dimezzino allo scattare del secondo anno. Di conseguenza, si può stimare il costo per l'azienda di tale figura in circa 3000 euro al mese lordi per il primo anno e 1500 euro al mese negli anni successivi<sup>72</sup>.

## *Addetti al customer care*

Gli addetti al customer care si prevede abbiano il compito di assistere coloro che usufruiscono di *SuperAvvocati*, sia lato utente sia lato professionista, esattamente come avviene per i competitor analizzati.

Nello specifico, i loro task consistono nel gestire le richieste di assistenza, chiarimenti, informazioni, che provengono ambo i lati della piattaforma, rispondendo o contattando i clienti via chat, mail o telefono.

Si stima, con l'azienda, che il costo di un addetto al customer service che operi full time per *Superavvocati* possa corrispondere a circa 2500 euro mensili.

## *Operations*

Le ultime risorse da prendere in considerazione sono gli operatori, ovvero coloro che effettivamente lavorano le pratiche relative ai servizi paralegali da offrire agli avvocati ed agli utenti della piattaforma.

Si tratta di risorse che già operano in Gruppo MOL, e che lavorano le pratiche per i clienti attuali del Gruppo. Il costo degli operatori è fortemente legato al numero di servizi venduti, e per questo verrà analizzato nel paragrafo dedicato ai ricavi.

## *Costi promozionali*

Ai costi necessari per le risorse che andranno a costituire il team di *SuperAvvocati*, si aggiungono poi i costi da sostenere effettivamente per le attività promozionali specificate nelle strategie.

---

<sup>72</sup><https://www.adecco.it/il-lavoro-che-cambia/seo-manager>

Sulla base di un preventivo di Datrix.it<sup>73</sup> per un progetto assimilabile a quello del lancio di *SuperAvvocati*, si stimano i seguenti budget:

- Acquisizione di spazi pubblicitari (banner) su riviste e quotidiani cartacei (che generano un traffico di circa 1mln di visualizzazioni al mese) specializzati in temi riguardanti il mondo legale e consultati frequentemente dagli avvocati: 800 euro mensili.

- Richiesta di redazione di articoli pubbliredazionali su quotidiani online, riviste, blog, specializzati in temi riguardanti il mondo legale e visitati frequentemente dagli avvocati: 18 mila euro al mese per 6 mesi. Di conseguenza si stima un costo di circa 3mila euro al mese per i primi sei mesi, con la previsione che tale somma si dimezzi dal sesto mese successivo al lancio della piattaforma.

Tali articoli pubbliredazionali prevedono anche che ci sia, al loro interno, un rimando al sito stesso di *SuperAvvocati*, contribuendo al cosiddetto 'link building' e dunque all'incremento dei backlink che, come visto nel focus sulla SEO, giocano un ruolo fondamentale.

- Scrittura di articoli a tema legale nella sezione Blog del sito *SuperAvvocati*: 4500 euro ogni 150 contenuti da almeno 400 parole.

Considerando una media di due articoli a settimana, si stima quindi un costo mensile di circa 250 euro al mese.

- Si prevede infine un budget per affiancare l'attività di SEM all'attività di SEO, così articolato: circa sei mila euro mensili per il primo anno, quattro mila euro mensili per il secondo anno, tre mila euro mensili per il terzo anno.

Si ribadisce che l'attività di SEM consiste nell'acquistare le keyword tramite Google Ads, al fine di posizionarsi più in alto, a pagamento, in determinate ricerche degli utenti sul motore di Google.

Si tratta, come visto, di una strategia adottata anche dai principali competitor di *SuperAvvocati*, che per determinate query di ricerca si posizionano in alto come 'sponsorizzati'.

## **Key resources e conto economico previsionale: Revenue model**

Per quanto riguarda i ricavi, specialmente nella loro stima assume ruolo cruciale la business analytics. Nello specifico giocano un ruolo fondamentale:

- i dati storici raccolti a database per mezzo del gestionale;

- i dati forniti dalle piattaforme di analytics sul traffico web dei competitor.

Nella stima entrano inoltre in gioco dati ottenuti in maniera diretta dall'azienda.

Dato il contributo, sia di dati ricavati interrogando il database collegato al gestionale su cui vengono effettuate le lavorazioni, sia di informazioni fornite dall'azienda stessa, per ragioni di riservatezza aziendale nel seguito del lavoro alcuni di questi dati saranno parzialmente oscurati.

---

<sup>73</sup><https://datrixgroup.com/>

Si precisa in ogni caso che gli stessi verranno poi utilizzati senza manipolazioni nell'ottenimento delle stime. Pertanto, i numeri (ad esempio) dei conti economici previsionali rispecchieranno i **dati veritieri** forniti dall'azienda e ricavati dal database.

Il dato di partenza per la stima dei ricavi è il numero di avvocati iscritti alla piattaforma mese dopo mese: nel paragrafo “Mercato target, mercato potenziale e dati per la stima della domanda” si è stimata una crescita mensile, per i primi due anni, di circa 150 avvocati. Proprio tale stima è stata basata sui dati forniti dalla piattaforma di traffic analytics Semrush.

Una volta stimato il numero di avvocati, occorre effettuare una previsione di quanti servizi paralegali ogni avvocato acquisterà ogni mese: si ipotizza prudenzialmente che, tra gli avvocati iscritti alla piattaforma, nei primi due anni soltanto il 15% converta poi in effettivo acquirente abituale dei servizi. Dal terzo anno in poi, immaginando una maggiore credibilità acquisita nel tempo dalla piattaforma, si stima invece un tasso di conversione del 20%.

Per stimare il numero di servizi che acquisterà ogni avvocato, si è deciso di basarsi sul numero di servizi acquistati attualmente dagli avvocati che già richiedono a MOL servizi paralegali.

Con una query SQL sul database collegato al gestionale di MOL, è possibile estrarre tutti i servizi paralegali richiesti negli ultimi cinque mesi da ciascun avvocato, distinguibile e identificabile dall'indirizzo mail.

```
SELECT
MailRicevute.Mittente,
COUNT(*) AS 'Numero Richieste'
FROM Lavorazioni
JOIN DenominazioniClienti ON DenominazioniClienti.Id=Lavorazioni.IdCliente
JOIN ClasseLavorazioni ON ClasseLavorazioni.Id=Lavorazioni.IdClasse
LEFT JOIN (SELECT MIN(Mail.IdMail) as IdMail, Mail.IdLavorazione FROM Mail
WHERE Mail.TipoMail='Ricevute' GROUP BY Mail.IdLavorazione) PrimeMailRicevute
ON PrimeMailRicevute.IdLavorazione=Lavorazioni.IdLavorazione
LEFT JOIN Mail MailRicevute ON MailRicevute.IdMail= PrimeMailRicevute.IdMail
WHERE Lavorazioni.IdCliente IN (19,20,21,22,23,24,25)
AND Lavorazioni.DataInizio>='20230101' AND Lavorazioni.DataFine<'20230601'
AND MailRicevute.Mittente IS NOT NULL
AND MailRicevute.DataRicezione<=DataInizio
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente IN ('info@info.it','serviziparalegali@istruttorie.it'))
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE '%europa%')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE '%gruppomol%')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE 'gestioneipoteche@banche.it')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE 'Garanzie@banche.eu')
GROUP BY MailRicevute.Mittente
ORDER BY Mittente
```

Figura 28

Fonte: elaborazione personale Microsoft SQL Server

Il risultato dell'estrazione è il seguente, con gli indirizzi mail che sono parzialmente oscurati per questioni di riservatezza:

100 %

Results Messages

MittentePlus	Servizi richiesti
av.fabrizio.██████████@gmail.com	115
enrico██████████.org	79
av.██████████@libero.it	68
av.ilaria██████████@gmail.com	40
av.██████████@gmail.com	31
info@avroberto██████████.it	31
av.g██████████@gmail.com	29
██████████conti@gmail.com	28
██████████avvocati.it	26
avvocato██████████.it	24
av.carola██████████@gmail.com	24
av.flavio██████████.it	20
av.██████████@gmail.com	20
██████████davvocati.it	19
Ferra██████████avvocati.it	19
studio@avvocato██████████.com	19
francesco@av██████████.it	16
avsilvio██████████@gmail.com	15
avclaudi██████████@gmail.com	14
██████████associati.it	14

MAX: 39 MIN: 39 AVG: NaN SUM: NaN COUNT: 1 DISTINCT: 1

Query executed successfully.

Figura 29

Fonte: elaborazione personale Microsoft SQL Server

Al fine di considerare soltanto gli avvocati che possono essere ritenuti effettivi ‘clienti’ dei servizi già erogati da MOL, si è deciso di prendere in considerazione esclusivamente gli avvocati che negli ultimi 5 mesi hanno richiesto almeno 5 servizi (almeno uno al mese).

Allo stesso modo, si è deciso di procedere alla cosiddetta ‘outlier detection’ in modo tale da escludere eventuali valori anomali che potrebbero ‘sporcare’ la stima dei servizi acquistati dagli avvocati.

Per rimuovere gli outliers si è scelto di utilizzare il metodo dello scarto interquartile (IQR method). Tale metodo si basa appunto sul calcolo dello scarto interquartile, dato dalla differenza tra il terzo ed il primo quartile di un set di osservazioni.

Una volta ottenuto lo scarto interquartile, si calcolano il limite inferiore ed il limite superiore: il limite inferiore è pari a: primo quartile - (1,5\* differenza interquartile); il limite superiore è pari a: terzo quartile + (1,5\* differenza interquartile).

Ottenuti tali limiti, viene considerata come outlier qualsiasi osservazione al di sotto del limite inferiore o al di sopra del limite superiore.

Per implementare il metodo appena descritto, si è esportato il risultato della query su un file excel RichiesteAvvocati\_OUT. Di seguito una parte dell’excel, comprendente i valori outlier:

File Home Inserisci Layout di pagina Formule Dati Revisione Visualizza Guida												
E22												
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Mittente	NumeroRichieste											
avv.fabrizio.██████████@gmail.com	115											
fabrizio@studio██████████.it	70											
██████████@studiolegale██████████.com	14											
avv.gaspa██████████@tiscali.it	14											
avv.de██████████@outlook.com	13											
posta@studio██████████.it	71											
avvocato██████████@gmail.com	12											
██████████legaleluci██████████.it	65											
chiara██████████@tiscali.it	14											
enrico██████████@avvocatiroma.org	79											
avv.██████████@tiscali.it	9											
studio.marco██████████.com	9											
avv.giulia██████████@gmail.com	12											
studio.legale██████████@virgilio.it	16											
studio@avvocato██████████.com	21											

Figura 30

Fonte: elaborazione personale Microsoft Excel

Sempre su excel, si è provveduto poi ad applicare il metodo IQR: su Excel è disponibile la funzione ‘Quartile’ che permette di calcolare il primo ed il terzo quartile, e di conseguenza arrivare poi al calcolo del limite inferiore e del limite superiore. Una volta ottenuti i limiti, si è creata una nuova colonna ‘IS OUT’, con lo scopo di indicare per ogni riga se l’osservazione è un outlier o meno:

File Home Inserisci Layout di pagina Formule Dati Revisione Visualizza Guida												
B21												
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Mittente	NumeroRichieste		Q1	Q3	IQR		LOWER BOUND	UPPER BOUND		IS OUT		
avv.fabrizio.██████████@gmail.com	115		7	19	12		-11	37		VERO		
fabrizio@studio██████████.it	70									VERO		
██████████@studiolegale██████████.com	14									FALSO		
avv.gaspa██████████@tiscali.it	14									FALSO		
avv.de██████████@outlook.com	13									FALSO		
posta@studio██████████.it	71									VERO		
avvocato██████████@gmail.com	12									FALSO		
██████████legaleluci██████████.it	65									VERO		
chiara██████████@tiscali.it	14									FALSO		
enrico██████████@avvocatiroma.org	79									VERO		
avv.██████████@tiscali.it	9									FALSO		
studio.marco██████████.com	9									FALSO		
avv.giulia██████████@gmail.com	12									FALSO		
studio.legale██████████@virgilio.it	16									FALSO		
studio@avvocato██████████.com	21									FALSO		

Figura 31

Fonte: elaborazione personale Microsoft Excel

L’ultimo passaggio è stato quello di filtrare soltanto le righe con la colonna IS OUT valorizzata a ‘NO’ in modo tale da ottenere un file excel RichiesteAvvocatiOK depurato dagli outlier:

File Home Inserisci Layout di pagina Formule Dati Revisione Visualizza Guida												
C27												
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Mittente	Numero Richieste											
Tirelli.Adv@██████████.eu	37											
██████████@studiolegale██████████.it	36											
segreterialegale██████████@gmail.com	36											
██████████angelini@studiolegale██████████.it	34											
avvandre██████████@gmail.com	31											
studiolegale██████████@gmail.com	30											
██████████quaglia.com	29											
avv.g██████████@gmail.com	29											
██████████Monterosso.adv@██████████.com	29											
segreteria.avvroberto██████████.com	28											
██████████@studiolegalepanini██████████.it	27											
giudiziale@studiolegale██████████.it	26											
██████████studio.it	26											
██████████@studio██████████.it	26											

Figura 32

Fonte: elaborazione personale Microsoft Excel

è possibile notare come gli avvocati con numero di richieste superiore a 37, cioè quello che era stato individuato come limite superiore, non vengono più presi in considerazione.

Entrambi i file excel, quello contenente gli outlier e quello depurato dagli outlier, sono stati importati sul software di programmazione per il calcolo statistico Rstudio, al fine di visualizzare immediatamente le statistiche riassuntive del set di osservazioni, e di avere una rappresentazione grafica della distribuzione attraverso boxplot.

Di seguito l'import relativo all'excel RichiesteAvvocati\_OUT con gli outlier:

```
Console ~/
> library(readxl)
> RichiesteAvvocatiOut <- read_excel("C:/Users/MANUEL/Desktop/ottobre/RichiesteAvvocatiOut.xls",
+   col_types = c("text", "numeric"))
> View(RichiesteAvvocatiOut)
> summary(RichiesteAvvocatiOut)
  Mittente      NumeroRichieste
Length:717    Min.      : 5.0
Class :character 1st Qu.: 7.0
Mode :character  Median   :
                Mean     :
                3rd Qu.:
                Max.     :

> library(ggplot2)
> ggplot(RichiesteAvvocatiOut)+
+   geom_boxplot(fill='red',aes(x=Factor(1),y=NumeroRichieste))+
+   coord_cartesian(ylim=c(0,60))
> |
```

Figura 33

Fonte: elaborazione personale RStudio

Questo il risultato grafico con il boxplot:

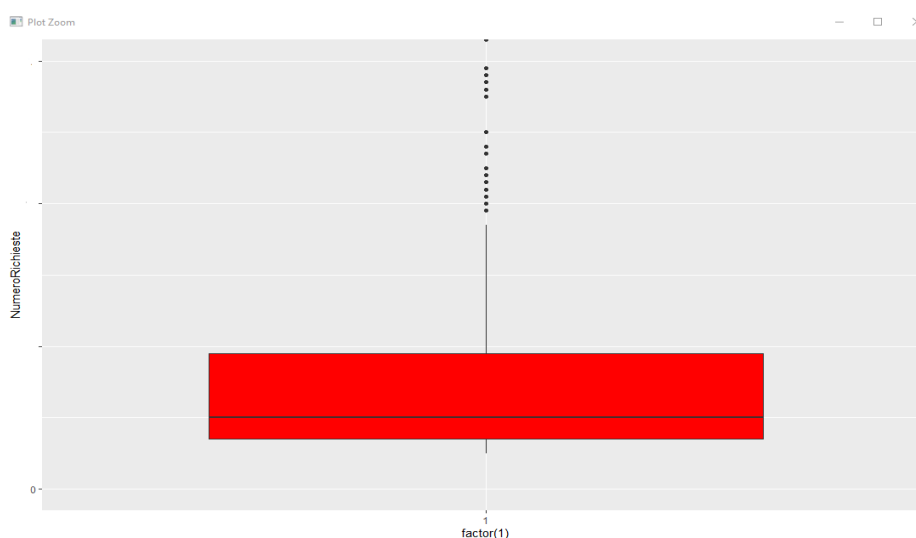


Figura 34

Fonte: elaborazione personale RStudio

Il boxplot mostra immediatamente la presenza di svariati outlier, che corrispondono ai puntini neri che vanno oltre il baffo del boxplot stesso. Alcuni valori sono talmente anomali che sbordano addirittura oltre la figura, e non è possibile nemmeno visualizzarli.

Di seguito l'import relativo all'excel RichiesteAvvocati\_OK depurato dagli outlier:

```
Console ~/
> library(readxl)
> RichiesteAvvocatiok <- read_excel("C:/Users/MANUEL/Desktop/ottobre/RichiesteAvvocatiok.xls")
> col_types = c("text", "numeric")
> view(RichiesteAvvocatiok)
> summary(RichiesteAvvocatiok)
  Mittente      NumeroRichieste
Length:665    Min.      : 5.00
Class :character 1st Qu.: 6.00
Mode  :character Median   :
          Mean    :
          3rd Qu.:
          Max.    :37.00

> library(ggplot2)
> ggplot(RichiesteAvvocatiok)+
+   geom_boxplot(fill='green',aes(x=factor(1),y=NumeroRichieste))+
+   coord_cartesian(ylim=c(0,30))
>
```

Figura 35

Fonte: elaborazione personale RStudio

Questo il risultato grafico con il boxplot:

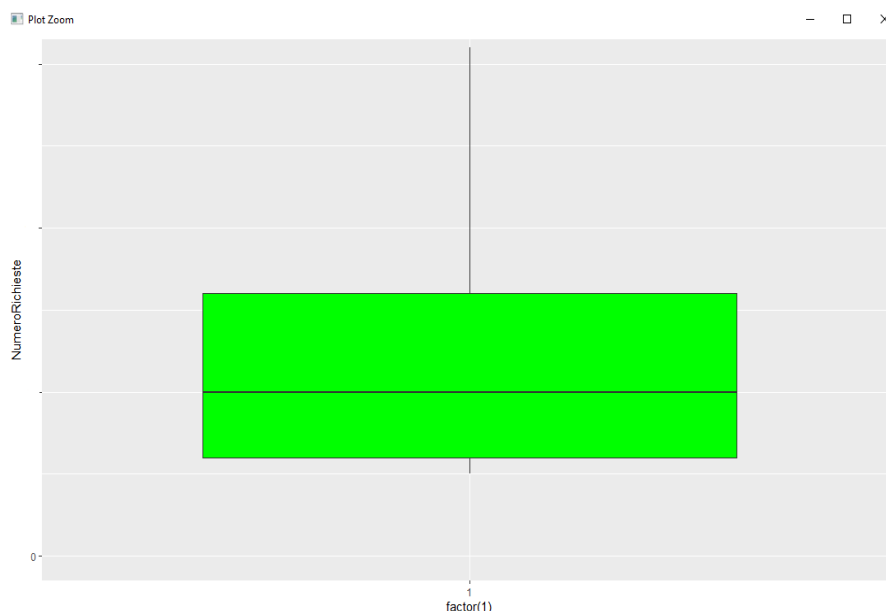


Figura 36

Fonte: elaborazione personale RStudio

Dai dati ottenuti operando in questo modo, è possibile stimare prudenzialmente il numero medio delle richieste di ciascun avvocato dei cinque mesi in considerazione. Dividendo il risultato ottenuto per 5, è possibile ottenere una stima del numero medio di servizi mensili richiesti da ciascun avvocato.



A questo punto bisogna stimare il prezzo richiesto ai professionisti per ciascun servizio. Esistono cinque macrocategorie di servizi erogati: Visure, Relazioni notarili, Trascrizioni, Rinnovazioni ipotecarie, Servizi Accessori.

Per ognuna di queste macrocategorie esistono varie sottocategorie, il cui prezzo è definito in un listino prezzi ufficiale dedicato ai professionisti e fornito dall'azienda (i prezzi non sono comprendenti IVA). Si è deciso di utilizzare tale listino come base per stimare il ricavo di ciascuna delle cinque macrocategorie di servizi.

Su questa base, di seguito sono riportate le stime dei ricavi unitari per le 5 macrocategorie:

- Relazioni notarili: 320 euro
- Trascrizioni 100: euro
- Rinnovazioni ipotecarie 100: euro
- Servizi Accessori: 25 euro
- Visure 10 euro

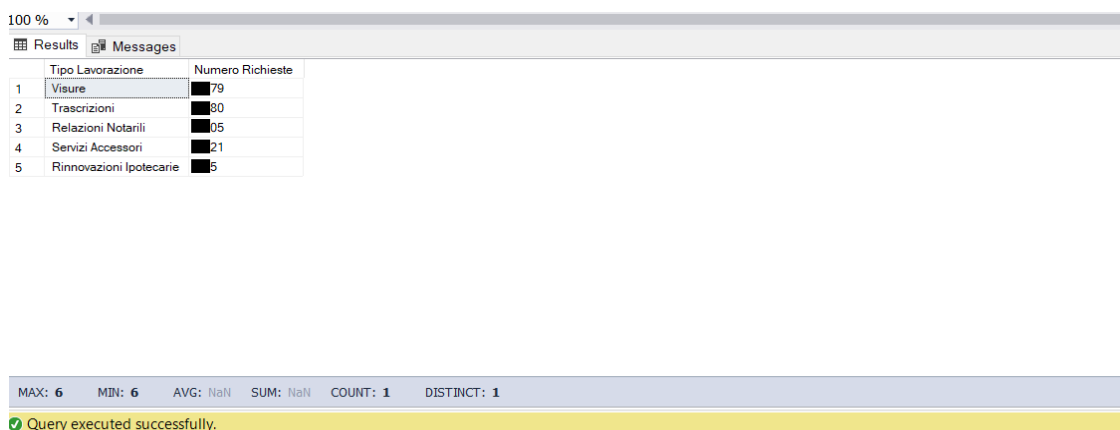
Si precisa che i ricavi sono depurati al netto dei costi da sostenere per l'erogazione del servizio, quali ad esempio diritti Agenzia del territorio, F24, bolli, diritti Archivio, diritti segreteria, etc (c.d. spese vive).

Infine, una volta stimati la quantità mensile di servizi richiesti da ciascun avvocato della piattaforma ed il prezzo di ciascun servizio, occorre stabilire il mix di prodotto, ovvero in quale proporzione gli avvocati acquistano le varie tipologie di servizi.

Anche in questo caso l'idea è di basarsi sullo storico degli ultimi cinque mesi dei servizi paralegali venduti da MOL.

Il dato è ottenibile ancora una volta eseguendo una query SQL sul database collegato al gestionale di MOL, che permette di estrarre il numero di richieste degli avvocati negli ultimi cinque mesi, suddividendo per ciascuna tipologia di servizio.

Il risultato dell'estrazione è il seguente:



	Tipo Lavorazione	Numero Richieste
1	Visure	79
2	Trascrizioni	80
3	Relazioni Notarili	95
4	Servizi Accessori	21
5	Rinnovazioni Ipotecarie	5

MAX: 6 MIN: 6 AVG: NaN SUM: NaN COUNT: 1 DISTINCT: 1

Query executed successfully.

Figura 37

Fonte: elaborazione personale Microsoft SQL Server

Sulla base del risultato dell'estrazione, e considerando il numero totale di servizi richiesti, allora si può affermare che:

- le visure rappresentano il 38% dei servizi richiesti
- le trascrizioni rappresentano il 25% dei servizi richiesti
- le relazioni notarili rappresentano il 20% dei servizi richiesti
- le rinnovazioni ipotecarie rappresentano il 4% dei servizi richiesti
- i servizi accessori rappresentano il 13% dei servizi richiesti

Riassumendo, per il calcolo dei ricavi mensili della piattaforma, si hanno cinque step:

- 1) la base è rappresentata dal 15% degli avvocati iscritti nella piattaforma in quel mese. A sua volta, il numero degli avvocati iscritti nella piattaforma è stato stimato, mese per mese, nel paragrafo '*Mercato target, mercato potenziale e dati per la stima della domanda*' basandosi sui dati dei competitor ottenuti dalla piattaforma di analytics Semrush;
- 2) la base sopraindicata è moltiplicata per il numero stimato di servizi acquistati in media da ciascun avvocato;
- 3) il risultato ottenuto al punto 2 viene distribuito sulle cinque tipologie di servizi, sulla base della percentuale sul totale con cui è richiesto ogni servizio;
- 4) le cinque quantità ottenute allo step 3 vengono moltiplicate rispettivamente per il prezzo stimato di ciascuno dei cinque servizi;
- 5) Si sommano i cinque ricavi di ogni servizio ottenuti al punto 4.
- 6) Si sommano i ricavi derivanti dagli utenti, la cui stima prudenziale (definita nel paragrafo '*Mercato target, mercato potenziale e dati per la stima della domanda*') è di 1/20 di quelli derivanti dagli avvocati.

Infine, ai ricavi dei servizi paralegali si sommano i ricavi derivanti dagli abbonamenti premium, per cui si può ipotizzare un costo di 54,99 euro al mese: una cifra inferiore rispetto ai prezzi applicati dai competitor e indicati in precedenza.

Anche in questo caso si stima, prudenzialmente, che soltanto 1 avvocato su 15 decida di acquistare l'abbonamento premium nel primo anno, per poi passare ad 1 avvocato su 10 dal secondo anno in poi.

Sempre sulla base del numero di servizi acquistati attualmente dagli avvocati che già richiedono a MOL servizi paralegali, si stimano i costi relativi alle risorse dell'area operations, gli unici lasciati in stand-by precedentemente. Di conseguenza, anche per quanto riguarda tali costi, nella loro stima assume ruolo cruciale la business analytics e, nello specifico, i dati storici raccolti a database ed i dati forniti dalle piattaforme di analytics sul traffico dei competitor.

### *Costi area operations*

Per stimare tali costi:

A) il dato di partenza è il costo lordo mensile per una singola risorsa che attualmente sostiene l'azienda. Tale costo è stimato in circa 6,5mila euro lordi al mese.

È importante specificare che si tratta di un 'costo vestito', ovvero di una cifra che ricomprende anche la quota di costo delle risorse che stanno dietro la figura dell'operatore e che lo supportano (business analyst, amministrazione, sistemisti, etc).

B) Il secondo dato fondamentale, fornito dall'azienda, è quello relativo agli fte mensili (nello specifico, relativi al mese di maggio 2023) per ciascuno dei cinque tipi di servizi paralegali individuati e già elencati in precedenza: visure, trascrizioni, relazioni notarili, rinnovazioni ipotecarie, servizi accessori.

Per fte mensile si intende l' 'Equivalente a tempo pieno' mensile, ovvero il numero di dipendenti a tempo pieno che lavorano su quello specifico servizio in un mese.

Avendo a disposizione:

- A) il costo lordo mensile di una singola risorsa;
- B) il numero di risorse che MOL impiega per ciascuna tipologia di servizio (fte mensile) nel mese di maggio 2023;
- C) il numero di servizi richiesti ogni mese dai professionisti iscritti in *SuperAvvocati*, già definito precedentemente per la stima dei ricavi;
- D) il numero di richieste medie mensili, per ogni servizio, degli avvocati che già richiedono servizi paralegali a Gruppo MOL, già definito precedentemente per la stima dei ricavi (in questo caso il dato viene ricalcolato con lo stesso procedimento illustrato per i ricavi, prendendo in considerazione non più i cinque mesi dal primo Gennaio 2023 al 31 maggio 2023, ma soltanto l'ultimo mese di maggio, in quanto il dato sull'fte mensile si riferisce esclusivamente a maggio 2023)

è possibile ottenere per ciascuna delle cinque tipologie di servizi, una stima del costo di **una** risorsa per il **singolo** servizio, da moltiplicare poi per il numero di servizi mensili che si stima di vendere in *SuperAvvocati*.

Riassumendo, per il calcolo dei costi mensili degli operatori, per ogni tipologia X di servizi tra le cinque individuate, si hanno i seguenti step:

1) si calcola quanti servizi della tipologia X riesce a coprire un singolo operatore, andando a dividere:

- a) la richiesta di servizi della tipologia X a maggio 2023 per
- b) l'fte di maggio 2023 relativo ai servizi della tipologia X;

2) si divide:

- a) il numero di servizi della tipologia X richiesti in *SuperAvvocati* in un certo mese per
- b) il dato ricavato al punto 1

ottenendo il numero di operatori necessari per lavorare le richieste ottenute;

3) si moltiplica il numero di operatori ricavato al punto 2 per il costo lordo mensile di ciascun operatore.

4) si somma la quota di 1/20 relativa al costo per i servizi acquistati dagli utenti, la cui stima prudenziale, così come per i ricavi, si ipotizza essere pari ad 1/20 dei costi sostenuti per i servizi erogati agli avvocati.

#### *Costi intermediario per i pagamenti*

In ultimo, per quanto riguarda l'intermediario per i pagamenti, in riferimento di quanto indicato da Stripe sul proprio sito<sup>74</sup>, si ipotizza un costo pari all'1,2% sull'ammontare della transazione, a cui si sommano 0,25 euro fissi per ogni singola transazione.

#### *Conti economici previsionali*

Sulla base delle stime ottenute mese per mese dei ricavi e dei costi, di seguito redazione di tre conti economici previsionali sintetici, che espongono costi e ricavi della piattaforma per i primi tre anni dal lancio della stessa.

---

<sup>74</sup>[www.stripe.com](http://www.stripe.com)

## ANNO 1

Ricavi	Importo	Costi	Importo
Visure Avv.	16.672,50 €	Web agency (realizzazione sito)	30.000,00 €
Trascrizioni Avv.	109.687,50 €	Hosting	6.000,00 €
Relazioni notarili Avv.	280.800,00 €		
Rinnovazioni ipotecarie Avv.	17.550,00 €	<b>Realizzazione e hosting del sito</b>	<b>36.000,00 €</b>
Servizi accessori	14.259,38 €		
<b>Ricavi da servizi Avv.</b>	<b>438.969,38 €</b>	Marketing manger	24.000,00 €
		Developer	18.000,00 €
Visure Utenti	833,63 €	Social media manager	12.000,00 €
Trascrizioni Utenti	5.484,38 €	Customer care	30.000,00 €
Relazioni notarili Utenti	14.040,00 €	Product owner	18.000,00 €
Rinnovazioni ipotecarie Utenti	877,50 €	SEO specialist	36.000,00 €
Servizi accessori Utenti	712,97 €	Operatori	216.669,59 €
<b>Ricavi da servizi Utenti</b>	<b>21.948,47 €</b>	<b>Stipendi risorse</b>	<b>354.669,59 €</b>
Premium lato avvocati	42.900,00 €	Blog	3.000,00 €
<b>Ricavi da abbonamenti</b>	<b>42.900,00 €</b>	SEM	72.000,00 €
		Link building	27.000,00 €
		Banner	9.600,00 €
		<b>Costi promozionali</b>	<b>111.600,00 €</b>
		Commissioni su transazioni	7.197,53 €
		<b>Costi partner</b>	<b>7.197,53 €</b>
<b>Totale</b>	<b>503.817,84 €</b>	<b>Totale</b>	<b>509.467,12 €</b>
		<b>Perdita</b>	<b>- 5.649,28</b>

Figura 38

Fonte: elaborazione personale Microsoft Excel

## ANNO 2

Ricavi	Importo	Costi	Importo
Visure Avv.	45.315,00 €	Web agency (realizzazione sito)	- €
Trascrizioni Avv.	298.125,00 €	Hosting	6.000,00 €
Relazioni notarili Avv.	763.200,00 €		
Rinnovazioni ipotecarie Avv.	47.700,00 €	<b>Realizzazione e hosting del sito</b>	<b>6.000,00 €</b>
Servizi accessori Avv.	38.756,25 €		
<b>Ricavi da servizi Avv.</b>	<b>1.193.096,25 €</b>	Marketing manger	24.000,00 €
		Developer	18.000,00 €
Visure Utenti	2.265,75 €	Social media manager	12.000,00 €
Trascrizioni Utenti	14.906,25 €	Customer care	30.000,00 €
Relazioni notarili Utenti	38.160,00 €	Product owner	18.000,00 €
Rinnovazioni ipotecarie Utenti	2.385,00 €	SEO specialist	18.000,00 €
Servizi accessori Utenti	1.937,81 €	Operatori	588.896,83 €
<b>Ricavi da servizi Utenti</b>	<b>59.654,81 €</b>	<b>Stipendi risorse</b>	<b>708.896,83 €</b>
Premium lato avvocati	174.900,00 €	Blog	3.000,00 €
<b>Ricavi da abbonamenti</b>	<b>174.900,00 €</b>	SEM	48.000,00 €
		Link building	18.000,00 €
		Banner	9.600,00 €
		<b>Costi promozionali</b>	<b>78.600,00 €</b>
		Commissioni su transazioni	20.262,13 €
		<b>Costi partner</b>	<b>20.262,13 €</b>
<b>Totale</b>	<b>1.427.651,06 €</b>	<b>Totale</b>	<b>813.758,96 €</b>
<b>Utile</b>	<b>613.892,10 €</b>		

Figura 39

Fonte: elaborazione personale Microsoft Excel

## ANNO 3

Ricavi	Importo		Costi	Importo
Visure Avv.	68.400,00 €		Web agency (realizzazione sito)	- €
Trascrizioni Avv.	450.000,00 €		Hosting	6.000,00 €
Relazioni notarili Avv.	1.152.000,00 €		<b>Realizzazione e hosting del sito</b>	<b>6.000,00 €</b>
Rinnovazioni ipotecarie Avv.	72.000,00 €			
Servizi accessori Avv.	58.500,00 €		Marketing manger	24.000,00 €
<b>Ricavi da servizi Avv.</b>	<b>1.800.900,00 €</b>		Developer	18.000,00 €
			Social media manager	12.000,00 €
			Customer care	30.000,00 €
Visure Utenti	3.420,00 €		Product owner	18.000,00 €
Trascrizioni Utenti	22.500,00 €		SEO specialist	18.000,00 €
Relazioni notarili Utenti	57.600,00 €		Operatori	888.900,88 €
Rinnovazioni ipotecarie Utenti	3.600,00 €		<b>Stipendi risorse</b>	<b>1.008.900,88 €</b>
Servizi accessori Utenti	2.925,00 €			
<b>Ricavi da servizi Utenti</b>	<b>90.045,00 €</b>		Blog	3.000,00 €
			SEM	36.000,00 €
Premium lato avvocati	198.000,00 €		Link building	18.000,00 €
<b>Ricavi da abbonamenti</b>	<b>198.000,00 €</b>		Banner	9.600,00 €
			<b>Costi promozionali</b>	<b>66.600,00 €</b>
			Commissioni su transazioni	29.792,34 €
			<b>Costi partner</b>	<b>29.792,34 €</b>
<b>Totale</b>	<b>2.088.945,00 €</b>		<b>Totale</b>	<b>1.111.293,22 €</b>
<b>Utile</b>	<b>977.651,78 €</b>			

Figura 40

Fonte: elaborazione personale Microsoft Excel

## Capitolo 3: Modalità di raccolta, trattamento, gestione e utilizzo dei dati acquisiti dal marketplace

### Introduzione

Il terzo capitolo è quello maggiormente orientato al supporto della business analytics ed alla gestione dei dati ottenuti (e degli strumenti fondamentali per la loro gestione) una volta che le strategie o i modelli di business sono stati messi in piedi.

La loro attuazione, infatti, produrrà a sua volta nuovi dati che vanno gestiti, trattati e analizzati. Di conseguenza, in questo capitolo il focus sarà sulla terza ed ultima fase in cui la BA supporta le strategie delle aziende, ovvero la fase del monitoraggio. Il controllo ed il monitoraggio portano poi a loro volta eventuali correzioni o miglioramenti alle strategie definite.

Riprendendo il caso aziendale, si può dire quindi che il capitolo in questione rappresenta la parte del lavoro più proiettata verso il futuro, in quanto appunto incentrata verso la gestione dei dati che la piattaforma inizierà a produrre una volta lanciata in rete.

Il caso di *SuperAvvocati* verrà pertanto preso in considerazione approfondendo le possibilità di gestione e sfruttamento dei dati ottenuti dal momento del suo effettivo lancio in poi. Infatti, l'obiettivo della piattaforma, oltre il generare valore sotto forma di entrate monetarie, è quello di essere fonte di dati, e quindi di produrre informazioni che possono essere raccolte, gestite, elaborate, e sfruttate per creare ulteriore valore e di conseguenza ulteriori profitti.

Quanto detto si collega perfettamente con la definizione di Kotler e Stigliano, i quali sostengono che “i dati sono come il petrolio. Il compito dei professionisti del settore è trovarli, estrarli, lavorarli, distribuirli e monetizzarli”<sup>75</sup>.

Per cui occorre, nell'ambito del progetto *SuperAvvocati*, mettere in atto la cosiddetta attività di web analytics, che consiste proprio nella raccolta, misurazione ed analisi dei dati prodotti da un sito web, al fine di migliorare la proposta di valore verso i clienti e conseguentemente i profitti.

Due sono le fonti principali di dati di *SuperAvvocati*: il gestionale su cui verranno svolte le lavorazioni ed il traffico che si creerà sulla piattaforma.

Per quanto riguarda il gestionale, è stato più volte ribadito che è elemento focale per il funzionamento della piattaforma stessa: le richieste di servizi paralegali di *SuperAvvocati*, seguendo il processo descritto nel secondo capitolo, vengono tramutate in lavorazioni che gli operatori eseguono proprio sul gestionale, fino ad arrivare all'erogazione del servizio al professionista (o all'utente). A questo si collega a sua volta quanto ampiamente descritto nel primo capitolo: la grande mole di dati prodotta dalle lavorazioni del gestionale viene immagazzinata in un database gestito su Microsoft SQL Server.

---

<sup>75</sup>G.Stigliano, P.Kotler (2018) Retail 4.0 10 regole per l'era digitale, IBS

In questo contesto, si possono considerare come due facce della stessa medaglia: da un lato l'interfaccia in cui gli operatori lavorano effettivamente le pratiche, e dall'altro lato il back end rappresentato dal **database**, gestito appunto sul DBMS SQL Server. Questo aspetto offre lo spunto per iniziare il capitolo trattando due elementi fondamentali per la gestione dei dati in ambito business analytics: le basi di dati ed i DBMS.

## **Basi di dati e DBMS: l'utilizzo dei DBMS e del linguaggio SQL per la gestione ed interrogazione dei database**

Per **database** o base di dati si intende un insieme di dati che sono preposti a supportare lo svolgimento di una determinata attività, e che hanno bisogno di essere organizzati. Più nello specifico, le basi di dati possono essere considerate come un insieme organizzato di dati, e questo insieme di dati deve essere utilizzato per il supporto dello svolgimento di una qualunque attività umana<sup>76</sup>, sia essa relativa ad una singola persona, ad un ente o (come nel caso di *SuperAvvocati*) all'erogazione da parte di un'azienda di un servizio verso i propri clienti.

I database vengono gestiti per mezzo dei sistemi di gestione di base di dati (Database Management Systems, DBMS).

Questi ultimi sono sistemi progettati per la creazione, la manipolazione, e l'interrogazione delle raccolte di dati (appunto i database).

Tipicamente, tali raccolte di dati possiedono le seguenti caratteristiche, riscontrabili anche nel database su cui poggia il gestionale di MOL utilizzato per le lavorazioni dei servizi paralegali:

- sono grandi: si può, per assurdo, utilizzare un DMBS per gestire le attività familiari, ma tipicamente i DBMS non vengono utilizzati per tali scopi, ma per gestire grandi raccolte di dati;
- sono persistenti: le raccolte di dati gestite da un DMBS hanno l'obiettivo di durare nel tempo, non essere perdute dall'oggi al domani;
- sono condivise: i DMBS devono gestire dati che solitamente sono condivisi e che quindi sono accessibili, modificabili, leggibili da diverse parti.

Proprio relativamente al punto sulla condivisione, nel momento in cui le informazioni vengono condivise tra più parti ci possono essere diversi rischi, collegati proprio al fatto che più soggetti possono leggere, modificare, manipolare le informazioni del database.

Per questo i DBMS devono occuparsi anche di garantire<sup>77</sup>:

- privacy: non tutti i dati devono essere accessibili a chiunque;

---

<sup>76</sup>P.Atzeni, S.Ceri, P.Fraternali, S.Paraboschi, R.Torlone. Basi di dati, Mc Graw Hill

<sup>77</sup>R.Elmasri, S.Navathe. Sistemi di basi di dati 6/ed Fondamenti, Pearson Education Italia



- affidabilità: il sistema deve essere affidabile per quel che riguarda le operazioni da eseguire sui dati, quali cancellazioni, recupero dei dati, organizzazione, etc;
- efficacia ed efficienza: il sistema deve gestire i dati con efficacia, ma garantendo allo stesso tempo efficienza e quindi una gestione la più veloce e semplice possibile.

Il database su cui verranno raccolti i dati generati dalla piattaforma, e su cui attualmente vengono raccolti i dati relativi ai servizi paralegali già erogati, vengono interrogati sfruttando il linguaggio SQL.

Il linguaggio SQL combina le tre anime principali dei linguaggi di programmazione per database, che sono:

- data manipulation language: la parte che consente la manipolazione dei dati;
- data definition language: la parte che consente la definizione dei dati;
- data query language: la parte che consente l'interrogazione dei dati.

Una volta immagazzinati in un database e gestiti per mezzo di un DBMS, esattamente come accade attualmente, i dati relativi alle lavorazioni derivanti dalle richieste degli avvocati della piattaforma possono essere estratti ed interrogati per le più svariate finalità. Esempi lampanti di finalità per cui i dati possono essere interrogati sono le estrazioni del primo capitolo (già mostrate e descritte) e, di seguito, le due estrazioni del secondo capitolo con corredata descrizione:

1) Al fine di stimare i costi ed i ricavi da inserire nel conto economico previsionale, è stato possibile estrarre in primis il numero di servizi richiesti dagli avvocati, suddivisi per tipologia di servizio e filtrati per intervallo temporale. Di seguito la query con cui si è proceduto all'estrazione:

```

SELECT

ClasseLavorazioni.Testo AS 'Tipo Lavorazione',
COUNT(*) AS 'Numero Richieste'

FROM Lavorazioni

JOIN DenominazioniClienti ON DenominazioniClienti.Id=Lavorazioni.IdCliente
JOIN ClasseLavorazioni ON ClasseLavorazioni.Id=Lavorazioni.IdClasse

LEFT JOIN (SELECT MIN(Mail.IdMail) as IdMail, Mail.IdLavorazione FROM Mail
WHERE Mail.TipoMail='Ricevute' GROUP BY Mail.IdLavorazione) PrimeMailRicevute
ON PrimeMailRicevute.IdLavorazione=Lavorazioni.IdLavorazione

LEFT JOIN Mail MailRicevute ON MailRicevute.IdMail= PrimeMailRicevute.IdMail

WHERE Lavorazioni.IdCliente IN (19,20,21,22,23,24,25)
AND Lavorazioni.DataInizio>='20230101' AND Lavorazioni.DataFine<'20230601'
AND MailRicevute.Mittente IS NOT NULL
AND MailRicevute.DataRicezione<=DataInizio

AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente IN ('info@info.it','serviziparalegali@istruttorie.it'))
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE '%europa%')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE '%gruppomol%')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE 'gestioneipoteche@banche.it')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE 'Garanzie@banche.eu')

GROUP BY ClasseLavorazioni.Testo

ORDER BY [Numero Richieste]

```

Figura 41

Fonte: elaborazione personale Microsoft SQL Server

2) In seconda battuta, si è provveduto ad estrarre, per ogni richiesta di servizio legale, l'indirizzo mail dell'avvocato che ha effettuato la richiesta, raggruppando in modo tale da attribuire ad ogni avvocato il numero di servizi richiesti in un dato arco temporale. Anche in questo caso di seguito è riportata la query eseguita, ovviamente sempre in linguaggio SQL:

```

SELECT

MailRicevute.Mittente,
COUNT(*) AS 'Numero Richieste'

FROM Lavorazioni

JOIN DenominazioniClienti ON DenominazioniClienti.Id=Lavorazioni.IdCliente
JOIN ClasseLavorazioni ON ClasseLavorazioni.Id=Lavorazioni.IdClasse

LEFT JOIN (SELECT MIN(Mail.IdMail) as IdMail, Mail.IdLavorazione FROM Mail
WHERE Mail.TipoMail='Ricevute' GROUP BY Mail.IdLavorazione) PrimeMailRicevute
ON PrimeMailRicevute.IdLavorazione=Lavorazioni.IdLavorazione

LEFT JOIN Mail MailRicevute ON MailRicevute.IdMail= PrimeMailRicevute.IdMail

WHERE Lavorazioni.IdCliente IN (19,20,21,22,23,24,25)
AND Lavorazioni.DataInizio>='20230101' AND Lavorazioni.DataFine<'20230601'
AND MailRicevute.Mittente IS NOT NULL
AND MailRicevute.DataRicezione<=DataInizio

AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente IN ('info@info.it','serviziparalegali@istruttorie.it'))
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE '%europa%')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE '%gruppomol%')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE 'gestioneipoteche@banche.it')
AND NOT (MailRicevute.Mittente IS NOT NULL AND MailRicevute.Mittente LIKE 'Garanzie@banche.eu')

GROUP BY MailRicevute.Mittente

ORDER BY Mittente

```

Figura 42

Fonte: elaborazione personale Microsoft SQL Server

In entrambi i casi, al fine di estrarre dal gestionale soltanto le lavorazioni per le quali l'ingaggio è arrivato tramite mail (e quindi da avvocato, in quanto solo gli avvocati ingaggiano tramite mail) si è proceduto in questo modo:

si è posta come condizione dell'estrazione quella per la quale si vanno a considerare soltanto le lavorazioni la cui prima mail ricevuta in ordine cronologico (associata alla specifica lavorazione) ha una data antecedente alla data di creazione stessa della lavorazione sul software gestionale. Per chiarire, se la prima mail relativa ad una specifica lavorazione è posteriore rispetto alla creazione della lavorazione stessa, allora significa che quella mail non è una mail di ingaggio (e che dunque la lavorazione non è richiesta dall'avvocato, ma arriva da clienti come le banche, che dispongono di modalità di ingaggio strutturate che non contemplano la mail).

Nel primo caso poi, al fine di ottenere la proporzione (sul totale) di ciascuna tipologia di servizio, si è andato a raggruppare sulla base della tipologia del servizio. Nel secondo caso invece, si è andato poi a raggruppare sull'indirizzo del mittente della prima mail, in modo tale da identificare ogni avvocato con la propria mail e contare i servizi acquistati da ciascuno di essi.

## **Privacy dei dati ottenuti con il supporto della business analytics: GDPR e Legislazione Anti-Spam**

Tornando al caso concreto, si è detto che a generare dati non sono soltanto i dettagli relativi alle lavorazioni effettuate sul gestionale, i cui dati vengono raccolti nel database. Infatti, gli stessi professionisti semplicemente iscritti alla piattaforma, nel momento in cui effettuano la registrazione lasciano le proprie informazioni: nome, cognome, numero di telefono, mail, città, sede dello studio, specializzazioni in ambito legale, etc.

Si avranno dunque a disposizione: sia i dati generati dalle richieste di servizi paralegali, sia i dati di coloro che al momento della registrazione lasciano le proprie informazioni sulla piattaforma.

Tutti questi dati possono essere sfruttati, come visto anche negli esempi, per svariate finalità, ma soprattutto permetteranno di mettere in atto una delle strategie definite nel capitolo due.

Si tratta della strategia di utilizzare i dati a disposizione per contattare i professionisti e gli utenti (via mail o telefono), e proporre loro l'acquisto dei servizi esistenti o la promozione di nuovi servizi introdotti: il tutto cercando di personalizzare le promozioni e le offerte il più possibile, sulla base del profilo di ciascuno di loro.

Questo aspetto offre lo spunto per trattare un altro argomento fondamentale, che riguarda la gestione dei dati una volta che questi sono disponibili per essere raccolti e per essere utilizzati per finalità promozionali: si tratta della normativa che disciplina la privacy dei dati stessi e la tutela e protezione di chi li rilascia.

In tema di privacy dei dati online, i soggetti operanti in rete si sono basati per più di vent'anni sul 'Codice per la protezione dei dati personali', ma la svolta è arrivata con il Regolamento Generale sulla protezione dei dati, noto come GDPR.

Tale Regolamento è entrato in vigore il 24 maggio 2016 e divenuto operativo dal 25 maggio 2018 in Europa<sup>78</sup>.

### *Il GDPR:*

- stabilisce le norme relative alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché le norme relative alla libera circolazione di tali dati;
- protegge i diritti e le libertà fondamentali delle persone fisiche, in particolare il diritto alla protezione dei dati personali;
- garantisce la libera circolazione dei dati personali nell'Unione e stabilisce le regole di circolazione in caso di coinvolgimento di paesi terzi.

Tale regolamento si applica al trattamento di dati personali interamente o parzialmente automatizzato, ed al trattamento non automatizzato di dati personali contenuti in un archivio (es. base di dati) o destinati ad esso.

I dati relativi alle lavorazioni dei servizi paralegali rientrano quindi nella sfera di applicazione del GDPR, e sono soggetti alle sue norme.

Entrando più nello specifico, per trattamento di dati personali si intende l'operazione o l'insieme di operazioni compiute con o senza l'ausilio di processi automatizzati. e applicate a dati personali o insiemi di dati personali.

Il GDPR prevede che tale trattamento avvenga in modo<sup>79</sup>:

- lecito: affinché il trattamento sia considerato lecito devono ricorrere specifiche condizioni, come ad esempio l'espressione del consenso da parte dell'interessato o la richiesta esplicita di quest'ultimo al trattamento dei suoi dati;
- corretto: la raccolta non può avvenire con inganno, ad esempio senza consenso, prelevando i dati da una banca dati ed usandoli per proporre servizi al cliente;
- trasparente: le informazioni destinate al pubblico o all'interessato devono essere di facile comprensione, scritte in un linguaggio semplice e chiaro;
- prevede inoltre che le finalità del trattamento debbano essere determinate, esplicite, legittime.

---

<sup>78</sup>[https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/data-protection-eu\\_it](https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/data-protection-eu_it)

<sup>79</sup>[https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/data-protection-eu\\_it](https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/data-protection-eu_it)

In questo contesto si distinguono due soggetti fondamentali, che sono:

- l'interessato, ovvero la figura cui i dati personali fanno riferimento. Nel caso di *SuperAvvocati* l'interessato coincide con colui che si iscrive alla piattaforma ed eventualmente acquista i servizi;
- il titolare, ovvero la figura che determina le finalità e i mezzi del trattamento di dati personali.

Approfondendo sulla figura dell'interessato, per il GDPR egli deve essere informato delle finalità del trattamento e dei mezzi con cui i suoi dati sono trattati, e deve inoltre fornire esplicito consenso al trattamento dei suoi dati.

Di seguito alcuni dei principi fondamentali del regolamento, tra i quali viene riportato proprio il consenso come primo punto:

- Consenso: deve essere libero ed esplicito da parte dell'interessato, e deve essere fornito prima del trattamento;
- Adeguatezza, pertinenza, limitazione: il GDPR richiede che i dati siano adeguati, pertinenti, e limitati a quanto necessario in relazione alle finalità per le quali sono stati raccolti;
- Misure di sicurezza: il GDPR prevede l'adozione da parte del titolare di misure tecniche e organizzative idonee a garantire un livello di sicurezza adeguato al rischio del trattamento. Tra queste misure rientrano: anonimizzazione, pseudonimizzazione, crittografia;
- Limitazione del trattamento: Il trattamento può essere effettuato per le sole finalità previste e limitato nel tempo;
- Esattezza dei dati. I dati devono essere corretti e aggiornati, e si deve provvedere tempestivamente alla cancellazione nel caso in cui risultino inesatti;
- Limitazione alla conservazione: è necessario provvedere alla conservazione dei dati per un tempo non superiore a quello necessario rispetto agli scopi del trattamento;
- Minimizzazione dei dati: i dati devono essere pertinenti e limitati alle finalità del trattamento;
- Diritto di rettifica: l'interessato può chiedere la modifica dei propri dati personali;
- Diritto di cancellazione: l'interessato può richiedere la cancellazione dei propri dati personali;
- Diritto di limitazione: l'interessato può chiedere la limitazione del trattamento dei propri dati personali;
- Diritto di opposizione: l'interessato può chiedere la revoca del trattamento.

Nell'ambito del GDPR, ed in generale della tutela degli utenti in rete, è utile, in relazione a quelle che sono le strategie di *SuperAvvocati*, un piccolo focus sul tema delle norme anti-spam.

Con Spam ('Sending Persistent Annoying Email') si intende l'Email non richiesta (di solito inviata in blocco in maniera ripetuta), aggressiva e non mirata.

Anche la legge anti-spam ha cambiato il modo di operare delle imprese. Sono state effettivamente regolamentate tutte le attività, svolte dalle aziende, che riguardano l'invio di mail che comunicano determinati eventi, promozioni, vendite, in modo eccessivo rispetto a quella che è la normale tutela della privacy della persona.

Adesso, con l'anti-spam legislation, per poter ricevere una mail l'interessato deve aver dato il consenso a ricevere quell'email, e può scegliere di non riceverne più: è quello che viene chiamato opt-out.

Ne consegue che, esattamente come previsto dal GDPR per il trattamento dei dati, l'interessato può decidere di eliminare la propria iscrizione alla newsletter o all'invio di mail personalizzate.

Stando alle norme ed ai principi elencati sopra, è fondamentale per *SuperAvvocati*, inserire nella pagine della piattaforma dedicata alla registrazione:

- una sezione che permetta all'utente l'accettazione dei termini e delle condizioni della piattaforma;
- una sezione che permetta all'utente l'accettazione della privacy policy o informativa sulla privacy (che deve essere disponibile sul sito);
- una sezione che permetta all'utente di concedere le autorizzazioni al contatto ed al trattamento dei dati personali al fine di ricevere notizie, aggiornamenti, e informazioni utili.

L'inserimento di tali sezioni è opportuno, inoltre, non soltanto al momento della registrazione al sito, ma anche al momento dell'acquisto dei servizi paralegali. Occorre infine dare, a chiunque è appena entrato nel sito, la possibilità di accettare i cookie.

## **Il ruolo degli indicatori chiave (KPI) nell'ambito della business analytics e dell'attuazione delle strategie**

Una strategia o un modello di business, una volta lanciati, hanno bisogno di numeri che ne misurino le performance.

Le strategie, per loro stessa definizione vengono delineate al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. Di conseguenza, queste vengono attuate sulla base di una serie di obiettivi specifici e misurabili che devono essere raggiunti dalle singole parti

dell'organizzazione, e pertanto hanno bisogno di avere degli indicatori che consentano di valutare il raggiungimento di tali obiettivi.

Per quanto riguarda gli indicatori, la loro scelta non può essere banale: occorre scegliere l'indicatore che meglio permette di misurare uno specifico obiettivo. Nel farlo, bisogna tenere presente che un indicatore sbagliato potrebbe risultare insignificante ai fini della misurazione del raggiungimento di un obiettivo o, ancor più grave, potrebbe essere addirittura fuorviante, portando a valutare negativamente l'attuazione di una strategia in realtà positiva (o viceversa).

Non solo, l'indicatore è in collegamento diretto con i dati, poiché ogni indicatore è alimentato e popolato da dati.

Di conseguenza:

- occorre scegliere indicatori per i quali i dati che li alimentano sono disponibili ed ottenibili;
- bisogna tenere in considerazione che la scelta degli indicatori va ad incidere sulla scelta dei dati da raccogliere (e successivamente utilizzare) per popolare l'indicatore stesso.

Esistono, in dottrina, diverse classificazioni relative agli indicatori utilizzabili per misurare il raggiungimento degli obiettivi e valutare le strategie messe in atto. A prescindere dalla modalità con cui si decide di classificarli però, essi devono possedere sette caratteristiche fondamentali<sup>80</sup>:

- 1) misurabilità: devono poter esprimere una quantità, un conteggio, un rapporto, una percentuale, una differenza, etc;
- 2) confrontabilità: l'indicatore deve poter essere confrontabile nel tempo (ad esempio anno dopo anno) e nello spazio (rispetto ad altre realtà aziendali);
- 3) specificità: l'indicatore deve misurare uno specifico aspetto e non essere generico;
- 4) accessibilità: l'indicatore deve essere facilmente reperibile ed il più tempestivo possibile;
- 5) comprensibilità: gli indicatori devono essere comprensibili a coloro che devono utilizzarli;
- 6) rilevanza o funzionalità: le informazioni fornite dall'indicatore devono essere pertinenti e concretamente utili. La funzionalità implica il legame tra indicatore e obiettivo strategico: se si ha, ad esempio, come obiettivo quello di aumentare la redditività, allora un esempio di indicatore funzionale è il ROE, mentre un indicatore non funzionale è il totale delle attività di bilancio, perché non necessariamente un maggiore attivo implica una maggiore redditività.

---

<sup>80</sup>Anthony R., Hawkins D., Macrì D., Merchant K. (2016), Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali, McGraw-Hill

- 7) economicità: questa caratteristica è rispettata soltanto se l'indicatore risulta essere conveniente da utilizzare nell'ambito di un'analisi costi benefici. Per essere reputato conveniente i benefici derivanti dall'indicatore devono essere superiori al costo della rilevazione.

## **I dati prodotti dal software gestionale e dalle registrazioni sulla piattaforma**

Si è più volte specificato nel corso del lavoro che, una volta lanciato, sono due le principali fonti di dati di *SuperAvvocati*: da un lato il gestionale ed i dati che inseriscono gli utenti nella piattaforma, e dall'altro lato i dati relativi alla possibilità di monitorare diversi aspetti del traffico degli utenti che atterrano sul sito.

Per ciascuna fonte è opportuno un focus su quelli che saranno i dati che verranno prodotti, e soprattutto ipotizzare alcuni possibili spunti per sfruttarli e convertirli in valore generato dall'azienda.

### *Dati prodotti dal gestionale*

Il gestionale, in cui verranno lavorate le richieste di servizi paralegali da parte di utenti e avvocati, è in grado di censire ogni singola lavorazione e tutti i suoi aspetti. Tra questi, si possono elencare:

- anagrafica dell'avvocato;
- mail dell'avvocato;
- tipologia del servizio richiesto;
- comunicazioni scambiate con l'avvocato;
- data di inizio e fine di ogni singola fase della lavorazione del servizio;
- operatore che ha lavorato ciascuna fase del servizio;
- lavorazioni che non si concludono a buon fine;
- eventuali note inserite dall'operatore.

Sulla base di questo elenco esemplificativo e non esaustivo, si possono ipotizzare diverse analisi, anch'esse a titolo esemplificativo:

- avendo a disposizione mail e anagrafica degli avvocati, è possibile elaborare analisi sulla clientela della piattaforma, rappresentata appunto dai legali: capire quali sono i servizi che acquistano, in quali periodi, con quale cadenza, con quale trend, etc;



- avendo a disposizione i dati sulla specifica tipologia di servizi richiesti, è possibile stabilire quanti servizi vengono venduti per ciascuna tipologia.  
Incrociando il dato con i prezzi ed i costi relativi a ciascuna tipologia di servizio, è possibile effettuare analisi di redditività per prodotto.  
Ancora, incrociando il dato sulle singole tipologie di servizi con l'anagrafica degli avvocati, è possibile profilare la clientela sulla base delle tipologie di servizi acquistati, ed adottare di conseguenza determinate strategie: ad esempio, si potrebbe attuare una strategia promozionale mirata in modo tale da rendere maggiormente note agli avvocati le tipologie di servizi che non hanno mai acquistato;
- avendo a disposizione i dati sugli operatori e sulla durata di ciascuna fase della lavorazione, è possibile incrociarli per fornire al management informazioni indicative della produttività di ciascun operatore.

### *Dati prodotti dalle informazioni inserite sul sito dai professionisti*

Oltre i dati prodotti dalle lavorazioni e dal gestionale, gli stessi professionisti lasciano sul sito informazioni personali dettagliate.

Nel creare la propria vetrina sulla piattaforma, si è visto come possono inserire informazioni quali città di provenienza, ambito legale di specializzazione, competenze, etc.

Incrociati con i dati disponibili dalle lavorazioni, questi dati permettono a *SuperAvvocati* di profilare al meglio la propria clientela e di mettere in atto una delle strategie fondamentali definite nel capitolo due: adottare promozioni e comunicazioni mirate e personalizzate, trasformando quindi i dati in azioni che permettono di incrementare le vendite e di conseguenza creare valore.

## **I dati prodotti dal traffico nella piattaforma: Google Analytics**

Ai dati derivanti dalle informazioni lasciate dai professionisti nella piattaforma ed a quelli relativi al gestionale, si aggiunge una terza categoria di dati.

Si tratta degli insights e delle statistiche prodotte dal traffico generato dagli utenti nella piattaforma stessa, i quali sono monitorabili sia in tempo reale che per specifici intervalli di tempo.

Tali informazioni sono ottenibili per mezzo di piattaforme di web analytics, tra le quali la più conosciuta è Google Analytics.

Google Analytics è una piattaforma che raccoglie i dati di un sito web per creare report che forniscono informazioni sull'attività in quello specifico sito<sup>81</sup>.

È possibile effettuare una panoramica sulle svariate informazioni che possono essere fornite da Google analytics andando a suddividerle seguendo la classificazione dei vari tipi di misure (o KPI) che Dave Chaffey chiama classificazione VQVC: misure di

---

<sup>81</sup><https://support.google.com/analytics/answer/12159447?hl=it>

Volume, misure di Qualità, misure di valore, misure di Costo<sup>82</sup>.  
In particolare Google Analytics fornisce misure di Volume e di Qualità.

### *Misure di Volume*

Le misure di volume vengono anche definite misure di traffico. Le tipiche misure di volume, tutte ottenibili tramite Google analytics, sono le seguenti:

- Visite uniche: sia che ci stiamo riferendo ad una pagina web che alle pagine social, abbiamo delle misure di volume legate alle visite uniche. C'è differenza tra visite e visite uniche, e in Google Analytics vengono riportate distintamente: le visite uniche fanno riferimento al numero di utenti che si sono collegati solo una volta alla piattaforma nel periodo specificato (ad esempio se in una giornata si è raggiunto un numero di visite uniche pari a 100, significa che 100 utenti, tutti con un id identificativo diverso, si sono collegati alla piattaforma).
- Visite: al contrario delle visite uniche, le visite prendono in considerazione tutte le visite, e quindi il numero totale di accessi al sito, anche se provengono più volte dal medesimo id identificativo. Quindi l'informazione è diversa: se ad esempio si hanno 100 visite ma queste provengono tutte da una stessa persona sicuramente non è un buon risultato. Quindi è importante andare a distinguere queste due misure.
- Visualizzazioni di pagina: Un altro indicatore che rientra tra le misure di volume è legato alle visualizzazioni di pagina, ovvero il numero totale di pagine visualizzate dagli utenti. È molto importante conoscere il numero totale di pagine visualizzate dagli utenti della piattaforma: è chiaro che più pagine ha visualizzato, più ci si aspetta che effettivamente l'utente sia interessato al sito, si sia intrattenuto, ed è quindi una persona potenzialmente interessata ad acquistare.

### *Misure di Qualità*

La seconda categoria di misure è rappresentata dalle misure di qualità. Anche in questo caso, di seguito sono riportate alcune delle misure di qualità che è possibile monitorare tramite lo strumento Google Analytics:

- Frequenza di rimbalzo: Una delle misure di qualità più importanti è la frequenza di rimbalzo (bounce rate). Indica la percentuale di clienti (visitatori) che escono immediatamente dal sito dopo aver visualizzato una sola pagina, cioè entrano nel sito ed escono immediatamente.  
Il bounce rate alto non è un buon segnale, e solitamente è indicazione del fatto che:
  - l'utente è entrato nel sito per sbaglio (e quindi magari il sito è fuorviante, perché l'utente si aspettava di trovare una cosa e ne ha trovato un'altra);

---

<sup>82</sup>Dave Chaffey, Fiona Ellis Chadwick (2016), Digital Marketing, Strategy Implementation and Practice, Sixth Edition, Pearson

- l'utente non è entrato nel sito per sbaglio, ma quest'ultimo è semplicemente realizzato male, o non è piaciuto il contenuto, o non è facilmente usufruibile, etc.

Ci possono essere dunque diverse ragioni alla base di un bounce rate alto, ma in generale se è elevato è indice di traffico e/o esperienza di scarsa qualità da parte del visitatore.

- **Durata:** Un'altra misura di qualità, opposta al bounce rate, è la durata. Questa misura indica quanto tempo l'utente è rimasto nelle pagine, ed è calcolata come tempo medio di permanenza di tutti gli utenti che navigano il sito in uno specifico arco temporale.

Nel caso di *SuperAvvocati*, una durata elevata potrebbe corrispondere ad una situazione in cui il professionista 'vive' effettivamente la piattaforma e la sua dashboard personale, trovando e selezionando le richieste da parte degli utenti o acquistando i servizi paralegali di cui necessita.

- **Pagine per visita:** questa misura indica quante pagine un visitatore visualizza in media. In questo caso, solitamente più l'indicatore è alto più si può essere contenti della permanenza dell'utente nel sito. Più raramente invece, un elevato indicatore di pagine per visita, potrebbe essere sintomo del fatto che magari l'utente non riesce nell'intento di trovare sul sito il contenuto o il servizio che sta effettivamente cercando.

Di seguito un esempio di schermata di Google Analytics, in cui viene mostrata, per un certo intervallo di tempo (1° gennaio 2023 - 31 gennaio 2023) una panoramica con alcune delle misure descritte: visualizzazioni di pagina, frequenza di rimbalzo (bounce rate), durata sessione, numero di pagine per utente, etc.

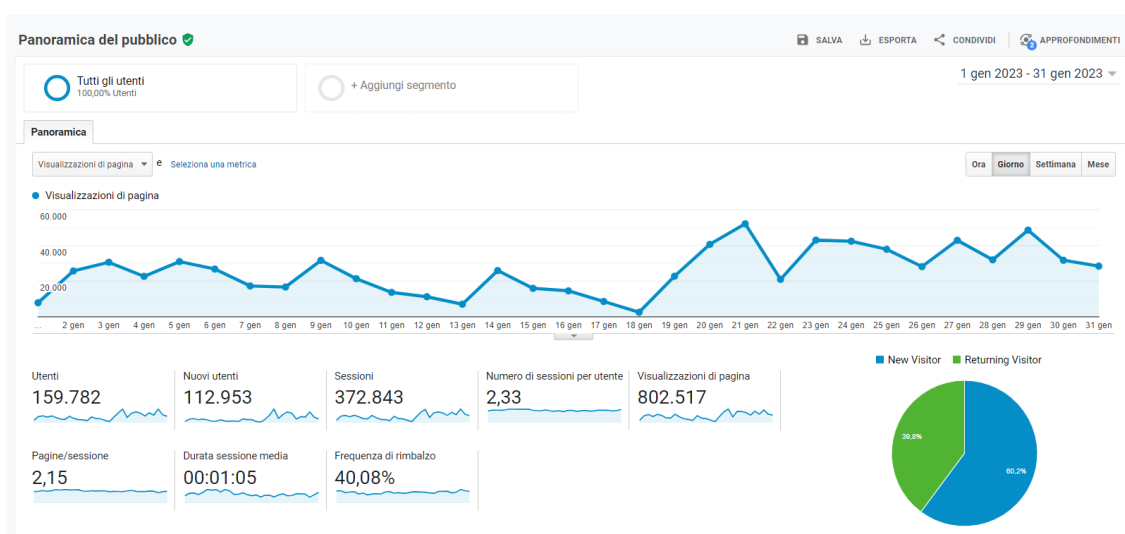


Figura 43  
Fonte: Google Analytics

A quelli elencati si aggiungono poi numerosi altri indicatori, che permettono ad esempio di monitorare la geolocalizzazione degli utenti che hanno visitato il sito, le sorgenti di traffico (ad esempio se il traffico proviene da un social network), il dispositivo utilizzato da chi si collega al sito, dati demografici degli utenti, etc.

Paese	Acquisizione			Comportamento			Conversioni		
	Utenti	Nuovi utenti	Sessioni	Frequenza di rimbalzo	Pagine/sessione	Durata sessione media	Tasso di conversione alfabetico	Completamenti obiettivo	Valore obiettivo
	159.782 % del totale: 100,00% (159.782)	113.003 % del totale: 100,00% (112.953)	372.843 % del totale: 100,00% (372.843)	40,08% Media per visita: 40,08% (0,00%)	2,15 Media per visita: 2,15 (0,00%)	00:01:05 Media per visita: 00:01:05 (0,00%)	0,00% Media per visita: 0,00% (0,00%)	0 % del totale: 0,00% (0)	0,00 USD % del totale: 0,00% (0,00 USD)
1. Italy	150.286 (93,72%)	105.082 (92,99%)	356.196 (95,54%)	40,04%	2,15	00:01:06	0,00%	0 (0,00%)	0,00 USD (0,00%)
2. Germany	2.180 (1,36%)	1.631 (1,44%)	3.830 (1,03%)	39,71%	2,14	00:00:50	0,00%	0 (0,00%)	0,00 USD (0,00%)
3. United States	1.530 (0,95%)	1.374 (1,22%)	2.342 (0,63%)	49,40%	2,16	00:00:46	0,00%	0 (0,00%)	0,00 USD (0,00%)
4. Switzerland	1.497 (0,93%)	1.207 (1,07%)	2.594 (0,70%)	40,36%	2,17	00:00:45	0,00%	0 (0,00%)	0,00 USD (0,00%)
5. France	691 (0,43%)	465 (0,41%)	1.254 (0,34%)	37,00%	2,23	00:00:57	0,00%	0 (0,00%)	0,00 USD (0,00%)
6. United Kingdom	549 (0,34%)	436 (0,39%)	939 (0,25%)	35,89%	2,11	00:00:44	0,00%	0 (0,00%)	0,00 USD (0,00%)
7. Spain	485 (0,30%)	375 (0,33%)	759 (0,20%)	39,13%	2,19	00:00:48	0,00%	0 (0,00%)	0,00 USD (0,00%)
8. Belgium	445 (0,28%)	364 (0,32%)	764 (0,20%)	40,18%	2,56	00:01:49	0,00%	0 (0,00%)	0,00 USD (0,00%)

Figura 44

Fonte: Google Analytics

Nel caso di *SuperAvvocati*, ad esempio, avendo previsto nelle strategie l'attuazione di attività promozionali nei social (in particolare su LinkedIn) potrà essere interessante monitorare quanto del flusso di traffico sulla piattaforma è dovuto all'attività sui social.

## Conclusioni

Nel corso del lavoro, si è messa in risalto l'importanza della business analytics a supporto delle aziende e, nello specifico, il contributo fornito allo sviluppo delle strategie e dei modelli di business che le stesse mettono in piedi nel loro ciclo di vita, perseguendo il loro scopo di trarre profitto.

Dopo aver approfondito il concetto di BA ed il suo rapporto con le strategie aziendali, in ciascuno dei tre capitoli si è messo in risalto il suo ruolo rispettivamente nell'ideazione, definizione, monitoraggio, miglioramento, di una strategia o modello di business.

Sempre in ciascuno dei tre capitoli, di pari passo, è stato ampiamente trattato il caso concreto di *SuperAvvocati*. Questo ha svolto un ruolo di sostegno delle argomentazioni esposte, e si è provveduto anche a delinearne un vero e proprio modello di business in previsione del suo lancio in Gruppo MOL.

L'esposizione del caso ha permesso di creare valore in due direzioni:

- da un lato, rappresenta un valore aggiunto per l'elaborato stesso, dando un riscontro concreto ai temi affrontati tramite: la definizione di obiettivi e strategie reali, l'estrazione delle informazioni da database tramite query SQL, l'elaborazione di stime future.

- dall'altro lato, aspetti come le strategie definite, i dati estratti dal database tramite query, le stime future, i conti economici previsionali, le analisi sulla SEO, permettono di rendere il lavoro concretamente utile anche per l'azienda e per l'effettiva implementazione della piattaforma, rendendo l'elaborato 'vivo' anche una volta concluso il percorso accademico.

Il terzo capitolo è stato quello in particolar modo più orientato verso il futuro. Proprio quest' ultimo capitolo ha offerto una panoramica, in termini di produzione di dati, di quelle che saranno le potenzialità della piattaforma una volta realmente messa in moto, e quindi gli spunti per la gestione dei dati una volta lanciato il progetto.

Fin dal primo servizio erogato, la piattaforma sarà infatti fonte di dati che riguardano ogni aspetto della lavorazione. Tra le altre finalità, tali dati saranno ovviamente utili per profilare coloro che richiedono i servizi, permettendo di offrire loro proposte personalizzate e su misura, con lo scopo di incrementare le vendite e dunque i profitti della piattaforma.

Non solo, oltre ai dati delle lavorazioni, tramite il collegamento del sito alle piattaforme di web analytics (in particolare Google Analytics) è possibile ottenere tutta un'altra serie di dati che permettono di monitorare, tramite le varie metriche messe a disposizione, praticamente qualsiasi aspetto del sito.

Tali dati permetteranno di fare ciò che non è stato possibile fare nel presente lavoro, ovvero confrontare tutti i dati relativi ai competitor (e qui riportati sfruttando strumenti come SemRush e Similarweb) con quelli della piattaforma *SuperAvvocati* una volta lanciata.

In questo scenario, si auspica venga a crearsi, una volta messo in piedi il progetto *SuperAvvocati*, un circolo vizioso dove i dati ottenuti faranno da leva per la produzione di ulteriori dati, in modo da perfezionare e personalizzare i servizi offerti dalla piattaforma nel suo complesso.

Quanto agli scenari futuri della business analytics genericamente intesa, il fatto che il dato sia un bene strategico per le aziende non è nuovo: ci sono aziende che da anni vendono e comprano dati, ed anche nei decenni passati i dati e le tecniche per analizzarli erano utilizzati per prendere decisioni.

Quello che cambia nel tempo, e che diventa sempre più performante ed efficiente, sono le modalità con cui la business analytics viene sfruttata a supporto delle aziende. In questo senso, la velocità a cui viaggia il progresso tecnologico, suggeriscono come il ruolo della BA sarà, ancora più che oggi, sempre più impattante e sempre più basato su strumenti sofisticati di raccolta e analisi dei dati. Si pensi all'Internet of Things: se per i pc e gli smartphone diamo per scontato che siano interconnessi e che possano produrre dati, con l'Internet of Things ci si sta ormai spingendo da anni verso un mondo in cui ogni oggetto può essere interconnesso e fonte di dati.

Quindi, se oggi ancora ci si chiede quale può essere l'utilità per le aziende di un mezzo come la business analytics, nel futuro prossimo il quesito si sposterà “soltanto” sulle modalità e sugli strumenti con cui implementarla in azienda.

## Appendice

### Approfondimenti sui possibili competitor scartati dall'analisi

Nell'analisi del microambiente per il lancio di SuperAvvocati ci si è concentrati soprattutto sui principali potenziali competitor della piattaforma.

La base di partenza è stata effettuare una ricerca sul motore di ricerca di Google con la query 'avvocato online'. Scorrendo le prime due pagine di risultati, vengono restituiti circa una decina di siti che apparentemente sembrano poter corrispondere a piattaforme che cercano di mettere in contatto avvocati e utenti che ricercano un servizio legale:

- dequo.it
- avvocatoflash.it
- avvocatofacile.it
- kang.it
- avvocatoaccanto.com
- studioavvocato24.it
- avvocatogratis.it
- ilmioavvocatoonline.it
- avvocato.it
- prontopro.it

Da un'analisi più approfondita si evince che:

- kang.it e prontopro.it sono siti generalisti, in cui gli avvocati rappresentano soltanto una piccola parte delle categorie di professionisti che sfruttano la piattaforma come vetrina;
- avvocatogratis.it è un sito che presenta un 'numero chiuso' di avvocati composto da circa 10 legali, al fine di erogare consulenze legali online ad un prezzo fisso tra i 20 ed i 30 euro. Non essendo accessibile liberamente non è quindi considerabile come una piattaforma two-sided, bensì come una squadra chiusa di avvocati che eroga il proprio servizio online;
- avvocatoaccanto.com si configura come l'appena descritto avvocatogratis.it. In questo caso viene data la possibilità agli avvocati di entrare nel team, ma solo dopo invio del curriculum e successivo iter di colloqui. Anche in questo caso non è quindi considerabile un competitor diretto per *Superavvocati*;
- avvocato.it: si presenta in maniera praticamente identica ad avvocatogratis.it;
- ilmioavvocatoonline.it anche in questo caso l'obiettivo del sito è il medesimo di avvocatogratis.it, con un team ancora più ristretto che conta cinque legali;

- studioavvocato24.it è un semplice studio legale dotato di sito online.

Di conseguenza, tra i siti restituiti, soltanto tre risultano per caratteristiche poter essere presi in considerazione come competitor diretti della piattaforma: Dequo.it, Avvocatoflash.it e Avvocatofacile.it.

In tutti e tre, avvocati e utenti hanno la possibilità di iscriversi liberamente e di mettersi in contatto per mezzo della piattaforma.

Con riferimento ai tre competitor diretti, si è scelto di focalizzare l'attenzione sui due competitor principali, ovvero dequo e avvocatoflash. La discriminante per selezionare i competitor su cui concentrare l'analisi è stata il numero di visualizzazioni mensili sul sito da parte degli utenti, ottenibile facilmente sul web grazie al tool online SimilarWeb<sup>83</sup>.

Dequo.it, essendo quello fra tutti con il maggiore traffico mensile in assoluto, viene scelto come benchmark e quindi è il primo a venire analizzato: di conseguenza, nella successiva analisi dell'altro competitor, più volte verrà citato anche dequo.it come metro di comparazione.

## **Approfondimenti sui due competitor principali Dequo.it e Avvocatoflash.it**

### *Dequo.it*

Dequo.it si classifica al primo posto per traffico online, con il maggior numero di visualizzazioni negli ultimi tre mesi secondo SimilarWeb.

Vision: L'avvocato, online

Obiettivi dichiarati: Dequo si presenta come un sito che offre un servizio di consulenza legale gratuita e a pagamento. Per cui, tutti coloro che hanno bisogno di parlare con un avvocato, possono utilizzare la piattaforma ed esporre il caso ad uno degli avvocati iscritti<sup>84</sup>.

Lato avvocato, si pone come obiettivo quello di permettere al professionista di aumentare la visibilità online, trovare potenziali clienti, e guadagnare con le consulenze<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup><https://www.similarweb.com/it/>

<sup>84</sup><https://www.dequo.it/cosa-significa-dequo>

<sup>85</sup>Linkedin De Quo



Riassumendo, deQuo ha lo scopo di facilitare l'incontro tra Avvocato e utente, dando al primo la possibilità di ottenere informazioni legali da parte di un Avvocato, e al secondo la possibilità di farsi trovare facilmente e mettere a disposizione la propria competenza verso gli utenti<sup>86</sup>.

### *Lato utente*

deQuo.it offre all'utente 3 possibilità:

A) Richiedi una consulenza: dà la possibilità all'utente di ottenere una consulenza da un avvocato in sette step:

- 1) Scelta del tipo di consulenza (scritta, preventivo gratuito, chiamata, videochiamata);
- 2) Indicazione dei dettagli della consulenza (oggetto e descrizione) e dei propri dati personali (nome, cognome, mail);
- 3) Specificazione dell'ambito (es. diritto penale, diritto civile, etc) e dell'argomento (es. reati contro la persona, reati economici, etc) della consulenza richiesta, e indicazione della città e provincia di appartenenza;
- 4) Scelta dell'avvocato tra il ventaglio presentato da DeQuo in base ai filtri selezionati, oppure scelta della 'Consulenza Flex'. In caso venga scelta la 'Consulenza Flex' l'algoritmo di deQuo invia la richiesta ad una selezione di avvocati che meglio soddisfano i criteri di ricerca dell'utente (geografici, ambito e argomento). Possono proporsi per rispondere alla consulenza flex fino a tre tra gli avvocati selezionati dall'algoritmo, dopodiché l'utente procederà alla scelta;
- 5) Selezione di una referenza che indichi come si è venuti a conoscenza del sito;
- 6) Login e invio della richiesta;
- 7) Al sesto step segue l'arrivo di una mail da deQuo, che conferma che il sistema ha registrato la richiesta. La mail rimanda all'accesso automatico per l'utente alla sua dashboard personale, in cui è possibile inserire i dati di pagamento e confermare. Una volta fatto, l'utente dovrà attendere l'accettazione della richiesta e l'erogazione del servizio. In caso contrario è previsto il rimborso.

B) Cerca un avvocato: al contrario di 'Richiedi una consulenza', dove in base alle caratteristiche della richiesta dell'utente viene fornito un ventaglio di avvocati, in questo caso è possibile per l'utente cercare l'avvocato autonomamente per ambito e per provincia.

Sulla base di tali filtri viene fornito un ventaglio di avvocati, ognuno con una piccola dashboard di presentazione con: nome e cognome, foto, localizzazione dello studio, ambito legale in cui opera, numero di consulenze effettuate, tipologie di consulenze offerte (es scritta, videochiamata, etc), punteggio ottenuto dalle recensioni e prezzo di partenza.

Da ciascun riquadro è possibile selezionare il profilo completo dell'avvocato in cui sono presenti ulteriori info (es. curriculum, recensioni degli altri utenti, etc).

---

<sup>86</sup><https://www.dequo.it/termini-condizioni-dequo>

Solo dopo aver selezionato l'avvocato si inseriranno i dettagli della richiesta, per poi procedere con il pagamento allo stesso modo di quanto avviene nell'opzione 'richiedi consulenza'. Inoltre, tramite la funzionalità 'Cerca un avvocato', sarà possibile anche richiedere di essere messi semplicemente in contatto con l'avvocato scelto: in questo caso occorre sempre specificare i dettagli della richiesta, ma il servizio è gratis e permette soltanto di mettersi preliminarmente in contatto con il professionista, senza ottenere la consulenza in maniera diretta.

C) Consulta le risposte: permette all'utente di poter cercare una possibile risposta al suo problema tra domande di precedenti utenti a cui gli avvocati hanno scelto di rispondere in maniera gratuita, per mettere a disposizione la risposta a chiunque.

### *Lato avvocato*

Lato avvocato, la piattaforma richiede la registrazione dell'avvocato inserendo mail e dati personali. Viene inoltre richiesto un documento d'identità per permettere di verificare l'appartenenza all'albo e per permettere al servizio intermediario di pagamenti Stripe inc<sup>87</sup> di poter procedere automaticamente.

Così come per gli utenti, ogni avvocato ha a disposizione una dashboard, che rappresenta la scrivania virtuale del legale. In tale scrivania virtuale può modificare tutte le proprie info personali (nome e cognome, foto, localizzazione dello studio, curriculum, tariffe di partenza, ambito, tempo di risposta alla consulenza, tipologie di consulenza offerta) e può monitorare le consulenze portate a termine, i guadagni accumulati, e le visite sul proprio profilo.

È importante sottolineare come l'avvocato possa rispondere soltanto alle richieste relative agli ambiti in cui egli stesso dichiara di essere specializzato al momento della registrazione (che possono essere massimo due, ad esempio diritto civile e diritto privato).

Gli avvocati vengono mostrati agli utenti in un ordine determinato da un algoritmo, che tiene in considerazione diversi fattori: l'abbonamento sottoscritto (gli abbonamenti smart e pro hanno un peso maggiore sul posizionamento; il rating dell'avvocato; la completezza del profilo professionale; il numero di consulenze elargite su deQuo; il numero di visualizzazioni ottenute dal profilo dell'avvocato (popolarità).

Al momento dell'iscrizione gratuita nella piattaforma, l'Avvocato ha di default un abbonamento basic, il cui costo è gratuito.

Tale abbonamento gratuito non permette però di rispondere ad alcuna consulenza e quindi non permette all'avvocato di ricevere compensi da parte degli utenti.

Gli unici benefici dell'abbonamento basic consistono: nel comparire nel motore di ricerca del sito; di disporre di un profilo consultabile dagli utenti in cui inserire le proprie informazioni.

È evidente dunque che l'avvocato, per poter acquisire clienti tra gli utenti della piattaforma, è praticamente 'obbligato' a sottoscrivere un abbonamento a pagamento.

Gli abbonamenti a pagamento sono rispettivamente l'abbonamento Smart e l'abbonamento Pro.

---

<sup>87</sup>[www.stripe.com](http://www.stripe.com)

Riassumendo i punti più importanti, l'abbonamento Smart permette di poter rispondere alle consulenze, ma soltanto a quelle scritte ed a quelle Flex. Permette inoltre di avere maggiore visibilità nelle ricerche degli utenti all'interno della piattaforma, il tutto al costo di 69,90 euro mensili + iva.

L'abbonamento Pro invece, estende la possibilità di rispondere alle richieste di consulenza a tutti i tipi di consulenza (e quindi anche videochiamata e telefonica), e permette di avere massima visibilità nelle ricerche degli utenti all'interno della piattaforma, al costo di 119,90 euro mensili + iva.

Entrambi gli abbonamenti a pagamento, Smart e Pro, forniscono poi un pacchetto di crediti (rispettivamente 15 e 30) mensili. I crediti servono agli Avvocati per potersi proporre alle consulenze Flex e per le richieste di preventivo.

Commissioni: gli avvocati non pagano una commissione alla piattaforma per i propri guadagni, ma il servizio di intermediazione di pagamento è gestito da Stripe Inc.<sup>88</sup> che prevede delle spese fisse di gestione, sostenute interamente da deQuo.it tramite la trattenuta sul compenso dell'avvocato.

Per concludere, oltre le funzionalità e le opzioni di navigazione rivolte lato utenti e lato professionisti, il sito presenta un blog curato da esperti di diritto, nel quale vengono pubblicati articoli, notizie e guide a scopo informativo, riguardanti le tematiche del mondo legale.

### Avvocatoflash.it

Avvocatoflash.it si classifica al secondo posto per traffico online, con il secondo numero di visualizzazioni, negli ultimi tre mesi, secondo SimilarWeb.

Per quanto riguarda avvocatoflash.it, contrariamente a quanto riscontrato per dequo.it, appaiono più vaghe e meno precise le informazioni disponibili nelle FAQ e nella sezione 'Termini e condizioni'.

Di conseguenza, è stato necessario un approfondimento maggiore cercando di simulare la navigazione e le opzioni disponibili, sia lato utente che lato avvocato.

Vision: Trova un avvocato online gratis in 24 ore.

Obiettivi dichiarati: AvvocatoFlash.it è una piattaforma web fondata nel 2016, che mette in contatto persone che hanno bisogno di assistenza legale con avvocati pronti a soddisfare le loro richieste.

Dal sito ufficiale risulta che: "Ha come obiettivo quello di facilitare, tramite la propria piattaforma, la connessione tra persone che hanno bisogno di assistenza legale e avvocati che sono pronti ad offrire la propria competenza ed esperienza. Gli avvocati registrati sulla piattaforma ricevono, invece, la possibilità di connettersi con persone che hanno

---

<sup>88</sup>www.stripe.com

realmente bisogno del loro supporto e quindi di farsi conoscere e apprezzare da nuovi clienti”<sup>89</sup>.

#### *Lato utente*

Avvocatoflash offre all’utente due possibilità:

- A) Richiedi preventivi: permette all’utente di richiedere un preventivo gratuito. Diversamente a quanto accade in dequo.it, in questo caso per l’utente è possibile soltanto richiedere un preventivo gratuito, senza poter scegliere direttamente un tipo di consulenza.

Nel richiedere il preventivo i filtri sono minori rispetto a quelli richiesti da dequo: città, nome e cognome, cellulare, mail e una descrizione del bisogno.

La presenza di meno filtri apparentemente riduce di qualche secondo la tempistica per richiedere il preventivo, ma in realtà l’iter non termina qua.

Infatti, una volta effettuata la richiesta di preventivo, arriva una mail di conferma in cui l’utente viene informato che la richiesta è stata presa in carico.

Nel giro di poche ore si viene contattati telefonicamente per avere maggiori dettagli sul problema legale in oggetto.

Una volta specificati i dettagli, nel giro di circa 24 ore l’utente ottiene fino a 3 preventivi da parte degli avvocati del network ,dopodiché può procedere con la scelta dell’avvocato e richiedere una video conferenza. Inoltre, a quanto si apprende sembrerebbe che (a discrezione dell’utente stesso e dell’avvocato) si possa procedere alla fruizione del servizio ed al pagamento al professionista direttamente online, tramite gli strumenti messi a disposizione dalla piattaforma (come videoconferenze, possibilità di firma online dei documenti legali, etc).

- B) Ricerca avvocati: corrisponde alla funzionalità ‘B) Cerca un avvocato’ già vista per dequo.it.

In questo caso però, tale funzionalità risulta essere un mero motore di ricerca degli avvocati all’interno della piattaforma, filtrando per specializzazione (es diritto commerciale, diritto immobiliare) e provincia. Una volta selezionato l’avvocato è possibile consultarne il profilo con tutte le informazioni disponibili: telefono, sede dello studio legale, specializzazione, punteggio nelle recensioni, biografia ed altre informazioni personali e professionali che l’avvocato può inserire a sua discrezione, rispondendo a delle domande predefinite dalla piattaforma.

Non è però possibile, come anticipato, procedere poi con alcun tipo di richiesta di consulenza o di preventivo.

---

<sup>89</sup><https://www.avvocatoflash.it/chi-siamo>

Non esiste una sezione corrispondente alla 'C) Consulta le risposte' disponibile in dequo.it, che permetteva all'utente di poter cercare una possibile risposta al suo problema tra domande di precedenti utenti, a cui gli avvocati hanno scelto di rispondere in maniera gratuita.

A differenza di quanto accade per dequo.it, l'utente non ha una propria dashboard, in quanto per richiedere un servizio non è nemmeno necessario registrarsi e creare un proprio profilo, ma occorre specificare soltanto mail e numero di telefono.

Rispetto a dequo, avvocatoflash accanto alle funzionalità appena descritte, totalmente gratuite, aggiunge la possibilità **anche per gli utenti** di sottoscrivere l'abbonamento premium.

L'abbonamento premium permette all'utente di ottenere una sorta di pacchetto di tutela e assistenza legale per un anno, ad un costo fisso mensile.

Gli abbonamenti premium si articolano in Premium Famiglia e Premium Condominio, rispettivamente al costo di 16,66 euro al mese e 24,99 euro al mese.

Sottoscrivendo l'abbonamento a payment, o avvocatoflash mette a disposizione dell'utente il suo network di 200 avvocati partner distribuiti in tutta Italia per: solleciti e diffide; consulenza specialistica (con possibilità di video consulenza solo per l'abbonamento premium Condominio); supporto telefonico illimitato; revisione dei contratti e documentazione legale; sconti da parte degli avvocati partner della piattaforma per i contenziosi di carattere giudiziale.

Con Premium l'abbonato ha il diritto di richiedere fino ad un massimo di cinque attività legali nei dodici mesi di durata dell'abbonamento. Per le attività legali non coperte da Premium, è previsto che l'utente abbia la possibilità di utilizzare gli avvocati partner con sconti fino al 30% e tariffe a prezzi predeterminati per alcune attività specifiche.

Per le attività legali previste per gli utenti Premium, AvvocatoFlash ha un team interno di legali, che seleziona e controlla l'operato degli avvocati partner e si incarica di scegliere l'avvocato più idoneo ed esperto per lo specifico problema legale.

#### *Lato avvocato*

Lato avvocato, la piattaforma richiede la registrazione dell'avvocato inserendo mail e dati personali.

Ogni avvocato ha a disposizione una dashboard in cui può modificare tutte le proprie info personali: nome e cognome, data di nascita, foto, localizzazione dello studio, telefono dello studio, specializzazione, biografia, albo di iscrizione, anno di iscrizione all'albo, numero di tessera di iscrizione, percorso formativo, e può fornire risposte ad alcune domande predefinite (che appariranno agli utenti quando entreranno nel profilo dell'avvocato).

La dashboard permette inoltre di: monitorare le consulenze acquisite; gestire i pagamenti e visualizzare i pagamenti accumulati; usufruire della funzione per creare riunioni video con il cliente direttamente sulla piattaforma; usufruire della funzionalità agenda, che pianifica le consulenze in un calendario elettronico.

L'elemento più importante per l'avvocato presente nella dashboard è però la voce relativa ai casi disponibili. Questa finestra mostra tutte le richieste degli utenti disponibili per l'avvocato, e si popola man mano che vengono effettuate richieste da parte dei clienti corrispondenti alla specializzazione dell'avvocato e alla sua area geografica di competenza. L'avvocato viene anche avvisato via mail della disponibilità di ogni nuova richiesta.

Per ciascuna richiesta disponibile, l'avvocato può scegliere di essere uno dei tre avvocati ad inviare il preventivo al cliente, ed eventualmente, in caso venga scelto, concordare tempi e modi di erogazione del servizio legale richiesto.

Tanto più è completo e dettagliato il profilo, tanto più alto è il rating (misurato in stelle) che AvvocatoFlash attribuisce all'avvocato. Il rating attribuito da avvocatoflash non tiene conto della qualità delle prestazioni fornite ai singoli utenti e delle effettive capacità dell'avvocato nel portare a termine le sue consulenze: questi ultimi due aspetti vengono invece misurati tramite le recensioni fornite dai clienti.

Al momento dell'iscrizione gratuita nella piattaforma l'avvocato non ha di default nessun piano di abbonamento.

Senza abbonamento, l'Avvocato ha la possibilità di apparire nel motore di ricerca del sito e quindi nelle ricerche dell'utente. Non ha però la possibilità di potersi proporre per le consulenze richieste dagli utenti, visto e considerato che ogni caso richiede all'avvocato l'utilizzo di minimo '1 credito', e che i crediti sono acquisibili solo tramite sottoscrizione dell'abbonamento.

Di conseguenza anche in questo caso, come per dequo.it, la sottoscrizione dell'abbonamento è praticamente obbligatoria.

Esistono due tipi di piani: il piano basic ed il piano partner.

Il piano Basic ha un costo di 206,18 euro mensili iva inclusa e mette a disposizione 15 crediti al mese.

Il piano Partner ha un costo di 328,18 euro mensili iva inclusa e mette a disposizione 30 crediti al mese. Permette inoltre all'avvocato di diventare partner di avvocatoflash, e quindi di poter prendere parte ai casi partner, ovvero a quei casi sottoposti dagli utenti con abbonamento premium, descritti in precedenza.

Come per dequo.it l'intermediario per i pagamenti (sia quelli da parte di clienti e avvocati verso la piattaforma per le attivazioni degli abbonamenti premium, sia quelli da parte dei clienti verso gli avvocati per le prestazioni legali) è Stripe.

Anche in questo caso il sito presenta un blog, nel quale vengono pubblicati articoli, notizie e guide a scopo informativo riguardanti le tematiche del mondo legale.

### *Riepilogo delle differenze*

La prima differenza principale tra dequo.it e avvocatoflash.it risiede nel fatto che:

- in dequo è l'utente a poter scegliere l'avvocato. Questo è possibile sia nel caso in cui decida di specificare i dettagli della consulenza richiesta (si tratta del caso 'A-Richiedi una consulenza', per il quale la piattaforma propone un ventaglio di avvocati compatibili con i dettagli della consulenza indicati), sia nel caso in cui decida di filtrare autonomamente gli avvocati prima di specificare i dettagli della richiesta (si tratta del caso 'B-Cerca un avvocato');
- viceversa, in avvocatoflash l'utente espone la propria richiesta, ed in seguito a questa ottiene tre preventivi di tre avvocati che hanno scelto di prendere in carico la consulenza in oggetto. Di conseguenza l'utente non può scegliere autonomamente l'avvocato tra un ventaglio più ampio, come accade invece in dequo.it.

L'unica possibilità, una volta ottenuti i tre preventivi, è di scartarli tutti e tre e di ripubblicare il caso.

La seconda differenza importante invece è rappresentata dal fatto che:

- in dequo.it è previsto sempre, a parte nel caso della richiesta di preventivo, il pagamento online attraverso la piattaforma e attraverso il servizio intermediario di pagamenti Stripe inc.
- in Avvocatoflash invece, come visto gli avvocati inviano i tre preventivi e l'utente effettua la scelta. Da questo momento in poi il rapporto con il legale scelto resta un rapporto professionale tra cliente ed avvocato, dove AvvocatoFlash non entra nel merito. Saranno eventualmente utente ed avvocato a concordare tempi e modi di erogazione del servizio legale richiesto, ma resta comunque l'opportunità per l'utente di acquistare il servizio online e di procedere al pagamento, sempre online.

## **Approfondimenti sui prezzi dei competitor sui servizi paralegali online**

Oltre i competitor appena descritti, sono stati presi in considerazione nell'elaborato anche i principali competitor che propongono online servizi paralegali. Effettuando una prima ricerca sul motore di ricerca di Google, è possibile individuare una dozzina di possibili competitor. Da quanto evince interrogando SimilarWeb, i primi quattro ordinati per numero di visualizzazioni negli ultimi tre mesi (da febbraio ad aprile 2023), risultano essere visureitalia.com, tuttovisure.it, pratiche.it, visureinrete.it.

Di seguito la tabella riassuntiva relativa ai quattro principali competitor appena elencati<sup>90</sup>  
<sup>91</sup> <sup>92</sup> <sup>93</sup> con alcuni dei servizi che rientrano tra quelli offerti attualmente da Gruppo Mol ai propri clienti:

	<b>Visureitalia.com</b>	<b>Tuttovisure.it</b>	<b>Pratiche.it</b>	<b>Visureinrete.it</b>
<i>Visura ipotecaria (persona/immobile)</i>	24,60 euro-ND* <1h	17,87-34,60 euro* <2h	21,96 - 47,58 euro* <1h	ND
<i>Certificato/estratto di matrimonio</i>	47,02 euro 20gg	35,38 euro 20gg	35,38 euro 10gg	47,58 euro 10gg
<i>Visura catastale</i>	7,00 euro <1h	14,19 euro <1h	11,10 euro <1h	15,25 euro <1h
<i>Trascrizione atti immobiliari</i>	189,00 15gg	ND	231,80 euro <1 mese	ND
<i>Rintraccio anagrafico residenza</i>	ND	ND	ND	91,50 euro <20gg
<i>Certificato di morte</i>	47,02 euro 20gg	35,38 euro 20gg	35,38 euro 10gg	47,58 euro 10gg
<i>Rintraccio eredi</i>	77,00 euro 45gg	ND	ND	ND
<i>Stato di famiglia</i>	47,02 euro 20gg	51,90 20gg	51,38 euro 10gg	63,58 euro+bollo 7gg
<i>Certificato di residenza</i>	47,02 20gg	51,90 euro 20gg	51,38 euro 10gg	47,58 euro+bollo 7gg
<i>Cancellazione pignoramento</i>	ND	ND	395,00 euro	ND
<i>Relazione notarile ventennale</i>	549,00 euro 15gg	560,00 euro 20gg	ND	ND

\*A seconda che si scelga di ottenere soltanto la nota di trascrizione o meno.

\*A seconda che si scelga di ottenere soltanto la nota di trascrizione o meno.

Si specifica che i prezzi riportati rappresentano il costo finale per il consumatore, e sono quindi (salvo diversa indicazione in tabella) comprensivi sia di IVA che delle cosiddette spese vive.

<sup>90</sup><https://www.visureitalia.com/it/>

<sup>91</sup><https://www.tuttovisure.it/>

<sup>92</sup><https://visureinrete.it>

<sup>93</sup><https://www.pratiche.it/>



## Bibliografia e Sitografia

- <https://www.mutuionline.it/chi-siamo.asp>
- Formazione GruppoMol, presentazione aziendale info sicurezza-procedure
- [https://www.gruppomol.it/ita/societa/struttura\\_di\\_gruppo.asp](https://www.gruppomol.it/ita/societa/struttura_di_gruppo.asp)
- Monk Ellen F. and Wagner Bret J. (2013), Concepts in Enterprise Resource Planning, International Edition, Cengage, 4th edition
- Kurbel K (2008) The making of information systems software engineering and management in a globalized world. Springer, Berlin
- Will van der Aalst et al (2012), Process mining manifesto
- Wil van der Aalst (2016), Process Mining. Data Science in Action, Second Edition, Springer.
- Laursen and Thorlund (2017), Business Analytics for Managers. Taking Business Reporting Beyond Reporting, 2nd edition, Wiley
- <https://www.forbes.com/sites/richardkostenbaum/2017/04/26/what-are-online-marketplaces-and-what-is-their-future/?sh=294cbcad3284>
- S.Comino,F,Manenti (2014), Industrial Organisation of High-Technology Markets, Edward Elgar publishing
- Belleflamme, P. and Peitz, M. (2021) The Economics of Platforms: Concepts and Strategy
- Dave Chaffey, Fiona Ellis Chadwick (2016), Digital Marketing, Strategy Implementation and Practice, Sixth Edition, Pearson
- Nicolai Van Gorp, Olga Batura (2015)
- Diane Coyle (2016), Making the most of platforms: a policy research agenda
- Daniel Hanley (2019), A topology of multisided platforms
- Report pwc Global top 100 companies - March 2023  
<https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/publications/global-top-100-companies.html>
- <https://www.similarweb.com/it/>
- <https://www.dequo.it/cosa-significa-dequo>
- Linkedin-deQuo
- <https://www.dequo.it/termini-condizioni-dequo>
- [www.stripe.com](https://www.stripe.com)

- <https://www.avvocatoflash.it/chi-siamo>
- <https://www.avvocatofacile.it/avvocato-facile/come-funziona.html>
- <https://avvocato360.it/>
- <https://www.visureitalia.com/it/>
- <https://www.tuttovisure.it/>
- <https://visureinrete.it>
- <https://www.pratiche.it/>
- <https://stripe.com/it/pricing#pricing-details>
- <https://www.klarna.com/it/>
- <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a550404/che-cos-e-linkedin-e-come-posso-utilizzarlo-?lang=it>
- <https://www.marketing-legale.com/ricerca-paris-bold-marketing-comunicazione-legale/>
- ABA Legal Technology Survey Report, 2017
- <https://www.youtube.com/watch?v=-latnAkdoS8>
- <https://www.censis.it/lavoro/vii-rapporto-censis-sull%E2%80%99avvocatura-debole-flessione-degli-iscritti-ma-sale-il-reddito-medio#:~:text=Gli%20avvocati%20iscritti%20alla%20Cassa,uomini%20e%20quasi%20114.000%20donne>
- <https://notariato.it/it/notaio/statistiche/>
- Kotler, Keller, Costabile, Ancarani (2014), Marketing per manager, Pearson
- <https://it.semrush.com/kb/995-what-is-semrush>
- <https://miro.com/it/>
- Matthew A. Russel (2019), Mining the social web, O'Reilly
- Migliorati, L., & Falappa, E. (2017). E-commerce for dummies. Milano: Hoepli.
- <https://www.fastweb.it/fastweb-plus/digital-magazine/web-services-cosa-sono-e-come-funzionano/>
- <https://www.ionos.it/digitalguide/siti-web/programmazione-del-sito-web/web-service/>
- Schilling M.A. e Izzo, F. (2017). Gestione dell'innovazione. McGraw-Hill
- Boscaro, A., & Porta, R. (2016). Marketing digitale per l'e-commerce. Tecniche e strategie per vendere online. Milano: FrancoAngeli

- <https://backlinko.com/search-engine-ranking>
- <https://it.semrush.com/blog/cosa-sono-le-keyword-una-definizione-semplice/>
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Todesstrafe>
- <https://innovazione.gov.it/innova-con-noi/posizioni-lavorative/product-owner/>
- <https://www.appvizer.it/rivista/organizzazione/project-management/product-owner>
- <https://www.register.it/help/cosa-vuol-dire-web-agency/#:~:text=La%20web%20agency%20di%20Register,per%20iniziare%20a%20vendere%20online>
- <https://www.computeria.it/costo-ecommerce/#:~:text=Il%20costo%20complessivo%20dello%20sviluppo,10.000%20%E2%82%AC%20ai%2030.000%20%E2%82%AC>
- <https://www.bbs.unibo.it/digital-marketing-manager/>
- <https://www.marketing-legale.com/ricerca-paris-bold-marketing-comunicazione-legale/>
- <https://www.lucadematteis.com/quanto-costa-un-social-media-manager/>
- [https://roma.repubblica.it/dossier-adv/eccellenze-lazio/2021/11/22/news/luca\\_de\\_matteis\\_web\\_design\\_e\\_campagne\\_creative\\_per\\_una\\_comunicazione\\_efficace-327352298/](https://roma.repubblica.it/dossier-adv/eccellenze-lazio/2021/11/22/news/luca_de_matteis_web_design_e_campagne_creative_per_una_comunicazione_efficace-327352298/)
- <https://www.adecco.it/il-lavoro-che-cambia/seo-manager>
- <https://datrixgroup.com/>
- G.Stigliano, P.Kotler (2018) Retail 4.0 10 regole per l'era digitale, IBS
- P.Atzeni, S.Ceri, P.Fraternali, S.Paraboschi, R.Torlone. Basi di dati, Mc Graw Hill
- R.Elmasri, S.Navathe. Sistemi di basi di dati 6/ed Fondamenti, Pearson Education Italia
- [https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/data-protection-eu\\_it](https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/data-protection-eu_it)
- Anthony R., Hawkins D., Macrì D., Merchant K. (2016), Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali, McGraw-Hill
- <https://support.google.com/analytics/answer/12159447?hl=it>