

---

---

# Dispensa del corso di Digital Marketing

---

---

# Indice

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1</b>  | <b>Introduzione al Digital Marketing</b>            | <b>4</b>  |
| <b>2</b>  | <b>Tecnologie e piattaforme di supporto</b>         | <b>8</b>  |
| <b>3</b>  | <b>Strutture e Architetture dati</b>                | <b>10</b> |
| <b>4</b>  | <b>Modelli Analitici</b>                            | <b>12</b> |
| 4.1       | Focus sul cliente . . . . .                         | 13        |
| 4.2       | Focus sul prodotto . . . . .                        | 15        |
| 4.3       | Focus su punto vendita e canale . . . . .           | 15        |
| <b>5</b>  | <b>Change Management</b>                            | <b>16</b> |
| 5.1       | Fattori del cambiamento . . . . .                   | 16        |
| 5.2       | Realizzazione del cambiamento . . . . .             | 18        |
| 5.3       | Modelli di gestione del cambiamento . . . . .       | 19        |
| 5.4       | Cambiamento e trasformazione digitale . . . . .     | 20        |
| <b>6</b>  | <b>CRM e CVM</b>                                    | <b>21</b> |
| 6.1       | Customer Journey . . . . .                          | 22        |
| 6.2       | Omincanalità . . . . .                              | 24        |
| <b>7</b>  | <b>Monitoraggio e Reporting</b>                     | <b>25</b> |
| 7.1       | Obiettivi e comportamento dei consumatori . . . . . | 25        |
| 7.2       | KPI e monitoraggio della performance . . . . .      | 28        |
| 7.3       | Reporting e Dashboarding . . . . .                  | 31        |
| <b>8</b>  | <b>Contatto coi clienti</b>                         | <b>32</b> |
| <b>9</b>  | <b>Marketing Automation</b>                         | <b>33</b> |
| 9.1       | Piattaforme di marketing automation . . . . .       | 35        |
| 9.2       | Real-Time decision management . . . . .             | 36        |
| <b>10</b> | <b>Marketing mix modeling</b>                       | <b>36</b> |
| <b>11</b> | <b>Canali di E-Commerce</b>                         | <b>38</b> |
| <b>12</b> | <b>Canali social e CRM</b>                          | <b>40</b> |



# Introduzione al Digital Marketing

E' importante, prima di passare alla presentazione del funzionamento del *marketing*, tentare di fornirne una definizione: per fare ciò bisogna tenere conto delle numerose trasformazioni che ha subito il concetto di *marketing*, in particolar modo legate allo sviluppo delle nuove tecnologie digitali, le quali hanno portato al passaggio dal *marketing* tradizionale al *digital marketing*. Le prime definizioni moderne partono dagli anni '60, nelle quali il baricentro del *marketing* si sposta dal focus sul movimento del prodotto verso un'idea più incentrata sui clienti attuali e potenziali, i quali vengono quindi messi al centro del *business*. In questo senso il *marketing* diventa lo studio e la conoscenza del cliente, delle sue preferenze e delle sue necessità.

Per arrivare ad una definizione completa è necessario fissare alcuni **punti fondamentali**:

- Gli individui sono alla ricerca di esperienze gratificanti.
- Cultura, valori, gusti e ideologie influenzano le scelte individuali.
- Organizzazioni e individui raggiungono gli obiettivi attraverso scambi volontari e concorrenziali.
- I principi di libertà individuale e sovranità del cliente sono le basi dell'economia di mercato; in questo senso gli individui sono in grado di individuare cosa sia meglio per loro.

Sulla base di tali concetti si fonda la **definizione di marketing moderno**: "insieme delle operazioni messe in atto da un'azienda per il soddisfacimento del cliente, al fine di ottenere la sua fedeltà la quale garantisce il raggiungimento degli obiettivi e un aumento dei profitti". Il *marketing* si compone di **3 diversi livelli**:

- **Marketing Strategico**: determina la strategia competitiva più idonea al raggiungimento degli obiettivi; ha come focus l'analisi sistematica e continuativa dei bisogni di mercato, al fine di sviluppare nuovi prodotti competitivi.
- **Marketing Operativo**: traduce le indicazioni strategiche in piani operativi, al fine di individuare azioni di breve-medio periodo per il conseguimento degli obiettivi. E' di conseguenza orientato all'azione (vendita, distribuzione e comunicazione).
- **Marketing Analitico**: insieme delle tecniche e strumenti atti alla raccolta e all'analisi delle informazioni rilevanti, al fine di fornire un supporto nella definizione delle strategie e orientare le politiche da attuare nei confronti della clientela.

La definizione di *marketing* si è evoluta seguendo lo sviluppo delle nuove tecnologie digitali e in particolar modo per ciò che concerne internet e canali collegati, dando vita al **digital marketing**. Possiamo identificare 3 elementi: il **target** (ovvero l'obiettivo che si prefissa l'azienda), i **target group** (ovvero gruppi di consumatori simili per caratteristiche) e infine il **marketing mix**. Quest'ultimo fa riferimento al paradigma su cui si incentra il *marketing* stesso; nel passaggio a *digital marketing*, il *marketing mix* ha subito cambiamenti nei paradigmi:

- **4P**: elementi su cui si basa il *marketing* tradizionale, ovvero **product**, **price**, **place** e **promotion**; in questo senso si può intendere la definizione del giusto prodotto, al prezzo giusto e nel momento/canale giusto.
- **7P**: porta con sé un'idea maggiormente *service-oriented*, estendendo le 4 con **people**, **physical environment** e **process**.
- **4C**: assume una natura maggiormente *consumer-oriented*, e si basa su **customer**, **cost**, **convenience** e **communication**.
- **6C**: integra le 4 con il mondo digitale, aggiungendo i concetti di **community** e **content**.

Dal modello 4P, legato al *marketing* tradizionale, si passa quindi al 4C, in cui il cliente è al centro (*marketing* moderno), per arrivare fino alle 6C, determinate dalla crescente centralità dei canali *online*. Se nel paradigma 4P il marketing si basa su un'idea *top-down* dell'azienda verso il cliente, l'aumento di potere del cliente dovuto allo sviluppo di internet ribalta la situazione portando ad una logica *bottom-up* (in cui le preferenze del cliente determinano le decisioni dell'azienda, 4C e 6C). Un esempio di tale condizione riguarda l'utilizzo dell'olio di palma nei prodotti commerciali, quasi azzerato a causa della visione negativa dei consumatori. Ovviamente tale esempio rappresenta un estremo, in cui l'azienda risulta passiva rispetto alle preferenze dei consumatori: esistono tuttavia numerose tecniche che un *brand* può impiegare per studiare e costruire i propri clienti-tipo e un'offerta sempre più attenta e diversificata. Tali procedure vengono racchiuse nelle procedure di **Customer Relationship Management** (CRM), le quali hanno l'obiettivo di migliorare la *customer experience* mediante lo sviluppo di relazioni multicanale, garantite dalla digitalizzazione.

Da tali concetti si può concludere che un'azienda deve lavorare, con egual attenzione, sia sul **branding** sia sulla **costruzione di una reputazione solida**; infatti entrambi sono fondamentali per conquistare e fidelizzare i clienti, in un mercato in cui la differenziazione non avviene solamente sul prodotto ma anche sulla capacità di intercettare i bisogni/gusti dei consumatori. Tutto ciò viene svolto al fine di massimizzare il valore della propria clientela, ovvero la pratica del **Customer Value Management** (CVM).

Definite tali trasformazioni si può fornire una **definizione di digital marketing**: "comprende tutte le attività di marketing condotte attraverso l'utilizzo degli strumenti/canali digitali, in maniera sinergica ad altri strumenti del marketing tradizionale, al fine di creare un **sistema di comunicazione integrato, personalizzato e interattivo** capace di fidelizzare la propria base-cliente". L'integrazione

efficiente dei canali digitali al *marketing* aziendale consente di creare una strategia differenziata sia per canale, sia per cliente, anche in maniera personalizzata. Caratteristica fondamentale è anche l'interattività della relazione con il cliente (risposte via mail, chiamate telefoniche, web 2.0, condivisioni, ....).

Il punto di partenza per definire una strategia di digital marketing è l'**analisi del contesto**, sia di mercato, sia della clientela-tipo; ciò avviene attraverso analisi e ricerche basate sulle *customer surveys*. Definito il contesto si passa all'analisi della concorrenza (per esempio attraverso i dati Google), dei comportamenti dei consumatori e delle *keywords* utilizzate nei motori di ricerca per raggiungere le pagine dei brand. Un'altra componente essenziale consiste nell'ascolto del web, attraverso alle parole chiave legate all'azienda, l'identificazione degli *influencers*, la mappatura dei *followers*, la verifica dei contenuti di interesse e infine il monitoraggio dell'*e-reputation*.

Svolte tutte le fasi di analisi del contesto è possibile passare alla **definizione delle strategie** vere e proprie: in primo luogo si fissano gli obiettivi di business, conseguenze dirette del piano strategico di *marketing*; affinché il raggiungimento dell'obiettivo venga facilitato è necessaria non solo la sua chiarezza, ma anche la sua condivisione nei diversi livelli aziendali. Definito il piano è necessario assicurare una strategia di misurabilità delle *performance*, sia in corso d'opera, sia a posteriori; tali procedure garantiscono infatti, oltre alla valutazione dei risultati, l'ideazione di strategie correttive; per fare ciò vengono fissati dei *Key Performance Indicator* (KPI). In fase di definizione della strategia bisogna prestare particolare attenzione al posizionamento che il *brand* vorrebbe ottenere, sfruttando l'immagine digitale che sia coerente e ne faciliti il raggiungimento; i canali maggiormente utilizzati in tal senso sono i *social network*, l'*advertising online*, il *web marketing* e il *social media marketing*.

Uno dei principali vantaggi dell'impiego di canali digitali è la riduzione dei costi di *marketing* e la loro differenziazione; esiste tuttavia un **budget** per le azioni pubblicitarie/promozionali, e in base ad esso è necessario individuare i canali che contribuiscono maggiormente al raggiungimento degli obiettivi.

Le principali strategie di *digital marketing* si basano sullo schema del **marketing funnel**, il quale rappresenta il percorso che il consumatore compie dalla conoscenza del *brand*/prodotto/servizio all'acquisto. Le fasi principali sono 4:

- **Attrarre:** far arrivare gli utenti giusti e interessati su uno dei *digital touch point* dell'azienda. Strumenti: blog, SEO, *keywords* e *social network*.
- **Convertire:** trasformare i visitatori in *lead*, ovvero clienti potenziali e contattabili, attraverso l'ottenimento di informazioni di contatto e profilazione. Strumenti: *contact form*, *call to action* e *landing page*.
- **Chiudere:** trasformare i *lead* in clienti convincendoli a procedere all'acquisto. E' importante poichè dal primo acquisto dipenderà la relazione futura con il brand. Strumenti: *email marketing*, CRM e analisi dei dati delle interazioni brand-cliente.

- **Soddisfare:** garantire una relazione durevole attraverso attività differenziate e personalizzate che si traducano in contenuti, premi, servizi a loro dedicati. L'obiettivo ultimo è la conversione del cliente fidelizzato in ambasciatore del *brand*. Strumenti: CTA, offerte dedicate, *email marketing*, programmi fedeltà, *social media* e *social monitoring*.

Poiché si parla di *marketing* digitale risulta fondamentale la componente che riguarda il **traffico sui canali** relativi all'azienda (per esempio siti o reti sociali); maggiore sarà il traffico, maggiori saranno i contatti che avranno gli utenti con i *touch point* aziendali, maggiori saranno le probabilità di identificare nuovi *lead* e, di conseguenza, clienti. Per tale ragione, insieme alle strategie di ricerca di *lead* e fidelizzazione dei clienti, bisogna affiancare procedure di aumento e ottimizzazione del traffico di utenti. Una risposta a questa direzione viene fornita dal **Search Engine Marketing** (SEM), il cui scopo è quello di mantenere alta la visibilità del *brand* sulla rete; all'interno di tale procedura possiamo distinguere tre componenti, con altrettanti funzioni specifiche:

- **Search Engine Optimization** (SEO): ottimizzazione mirata al miglioramento del posizionamento all'interno dei motori di ricerca; comprende per esempio le procedure di ottimizzazione dei testi e del codice del sito, nonché la diffusione di link per il suo raggiungimento.
- **Social Media Optimization** (SMO): racchiude le attività legate al mondo dei *social network*, con lo scopo di aumentare la notorietà del *brand* su tali canali; si occupa di generare contenuti che possano far crescere l'interesse degli utenti.
- **Search Engine Advertising** (SEA): insieme delle attività di *advertising* basate sui motori di ricerca. Si divide in due componenti: la prima è il **key-words advertising**, la quale consiste nell'acquisto di parole chiave da parte dell'azienda le quali, se digitate nei motori dagli utenti, restituiscono contenuti legati ai prodotti dell'azienda stessa. La seconda tipologia consiste nel **display advertising** il quale utilizza alcuni spazi acquistati dall'inserzionista all'interno di determinate pagine (*banner*, *pop-up*, ...), i quali hanno lo scopo di promuovere un prodotto o il *brand* stesso.

Per la produzione di contenuti web (**content strategy**), su cui si basa la SEM, è necessario formalizzare un piano d'azione che contenga e metta insieme un piano editoriale di contenuti, un regolare flusso creativo e delle linee guida da seguire per la produzione, i ruoli e le responsabilità di chi crea i contenuti (sempre basandosi sulle linee guida). Affinché la *content strategy* generi valore è necessario monitorare la *performance* dei contenuti sia durante la produzione, sia a posteriori (identificando i KPI adeguati e valutando i risultati).

Oltre alla SEM vi sono numerosi altri canali/strumenti volti ad aumentare il traffico degli utenti, le cui principali sono:

- **Email Marketing:** si colloca nell'ambito del *direct marketing* e ha lo scopo di veicolare contenuti attraverso *newsletter* e/o promozioni mirate (*Direct Email*

*Marketing*, DEM); lo scopo è duplice in quanto serve sia a procacciare nuovi clienti, se indirizzata a liste di *lead*, sia a fidelizzare persone già clienti. Tali strumenti vengono inseriti in un sistema integrato di valutazione della qualità dei contatti (attraverso strategie di CVM e CRM) e di profilazione, consentendo quindi di evitare invii massivi i quali possono portare ad effetti negativi quali lo spam.

- **Affiliation Programs:** si colloca nell'ambito dell'*affiliate marketing*, ovvero valutazione della *performance* di siti web che aderiscono a programmi di affiliazione. Poiché vi sono siti terzi che si impegnano a condividere contenuti riguardanti l'azienda interessata, risulta necessario valutare quanto essi siano in grado di promuovere i contenuti; si può valutare la compensazione dei siti secondo diversi criteri come **ccost per lead** (CPL), **cost per action** (CPA) o **cost per mille** (CPM).
- **Referral Marketing:** ha lo scopo di ingaggiare clienti (ambasciatori) di un *brand* a parlarne bene e ad attirare nuovi clienti, mediante l'utilizzo di messaggi *ad hoc*. Uno strumento di base sono le piattaforme *member get member*.
- **Product Placement:** è una forma di pubblicità indiretta, la quale si basa sull'apparizione di un determinato prodotto in un contesto (film, video, ...) in maniera spontanea. Una particolare tipologia è quella che riguarda i *social network* e i canali web.

## Tecnologie e piattaforme di supporto

Tra le tecnologie più innovative e utilizzate nel mondo del *marketing* vi è senza alcun dubbio il **Cloud**; esso infatti ha un duplice scopo, ovvero garantire una nuova fonte di profitto e l'utilizzo di una piattaforma per applicazioni *Business-to-Business* (B2B) e *Business-to-Consumer* (B2C). In tal contesto possiamo identificare 3 tipologie di aziende/industrie, differenziate sulla base dell'utilizzo del *cloud*:

- **Platform as a Service (PAAS):** organizzazioni che forniscono e operano su applicazioni *software* che risiedono su servizi e piattaforme.
- **Infrastructure as a Service (IAAS):** organizzazioni che forniscono e operano su applicazioni *software* che risiedono su server remoti.
- **Software as a Service (SAAS):** organizzazioni che forniscono e operano su applicazioni software che risiedono su *software* licenziati (a canone o *pay per use*)



Il fattore comune a tutte è che le applicazioni vengono tipicamente organizzate, gestite e mantenute su *cloud*; la crescente popolarità di tale approccio è dovuta alla crescente diffusione della tecnologia di internet.

Tra i principali vantaggi che porta con sé l'impiego della tecnologia *cloud* vi sono:

- Piccoli investimenti in tecnologia possono portare a profitti già nel breve periodo.
- Il *pay per use* fornisce un notevole vantaggio in termini di costi per il cliente e per l'azienda.
- Eliminazione del personale e consulenti specializzati.
- Eliminazione delle infrastrutture specializzate.
- Tempi di aggiornamento delle applicazioni sono molto ridotti.
- Le applicazioni specializzate possono essere utilizzate via web.

In sostanza ci si libera di tutti i costi e oneri legati al possesso e alla gestione della tecnologia.

In ottica di applicazioni finalizzate al miglioramento e all'analisi della relazione con il cliente entra il CRM, il quale ha lo scopo di integrare il potenziale delle strategie di *marketing* alle *information technologies*, al fine di creare relazioni profittevoli e di lungo periodo con la clientela. Vi sono principalmente 3 tipologie di CRM:

- **CRM strategico:** si fonda su una cultura *customer-oriented*, volta alla creazione di valore per il cliente. Presidia tutte le tappe della relazione che si sviluppa dall'**acquisition** al **churning**, passando per la **retention**.
- **CRM operativo:** consiste nell'automazione di tutti i processi di *business* che confluiscono verso il consumatore finale. Comprende soluzioni di *marketing*, *salesforce* e *services automation*.
- **CRM analitico:** raccolta ed elaborazione dei dati per produrre e distribuire le informazioni che riguardano i clienti.

Tali componenti si integrano efficientemente in un approccio strategico flessibile, modulare e scalabile; dal CRM operativo si automatizzano i processi decisionali e della pianificazione commerciale, i quali costituiscono la base per il CRM analitico, il quale garantisce un'elaborazione dei dati utile alla produzione di informazioni rilevanti. In parallelo la componente di CRM strategico, integrata con le IT, porta all'ottenimento di un'architettura funzionale alla necessità di fornire risposte in tempi sempre più brevi (a volte in *real-time*). Tale sistema di pianificazione consente all'utente di:

- Identificare i clienti target.
- Sfruttare le informazioni ottenute nel modulo di analisi il quale, essendo in modalità server, risulta integrato.
- Aumentare l'efficacia delle azioni di *direct contact* con i diversi canali.
- Incrementare i livelli di *redemption* delle campagne.

L'utente riesce infatti ad eseguire con semplicità attività di analisi della clientela (analisi RFM), pianificazione delle azioni (sia in termini di contenuto, sia di sequenza), di selezione del target (mediante uno strumento visuale utilizzabile senza conoscenza di programmazione), di integrazione tra canali (inviare e acquisire informazioni ai diversi canali) e infine di monitoraggio; tali vantaggi consentono all'utente che si occupa di *marketing* di operare in maniera autonoma.

L'evoluzione al *digital marketing* ha fatto sì che il cliente fosse sempre più al centro delle decisioni aziendali; in tale ottica oggi i consumatori necessitano una flessibilità che garantisca loro come, quando e perché debbano contattare o essere contattati. Come diretta conseguenza di questo cambio di paradigma vi è la sempre crescente necessità, da parte delle aziende, di sviluppare sistemi decisionali in tempo reale (**Real-Time Decision Management**, RDM), i quali consentano di rendere le decisioni di *business* maggiormente veloci, efficienti e proficue. I principali benefici dei sistemi RDM son:

- Aumento della redditività grazie all'automazione del processo decisionale (riproducibile e più veloce) e all'accessibilità a informazioni critiche.
- Soddisfacimento dei bisogni dei clienti nel momento, canale e contesto giusti (grazie all'analisi in tempo reale e a quella storica).
- Riduzione della dipendenza dalle IT.

Tali vantaggi derivano dalla sua natura *web service*, la quale garantisce agli utenti di erogare facilmente e velocemente campagne, all'interno di un'architettura orientata al servizio (SOA); supporta inoltre efficienza 24/7 garantendo le migliori decisioni riguardo ciascun cliente, in maniera indipendente dal volume delle transazioni. Consente infine di comunicare in *real-time* le decisioni circa proposte commerciali e campagne *inbound*.

Un'altra componente essenziale del RDM è la possibilità di elaborare le *next best actions*: vengono eseguite diverse campagne in parallelo per determinare l'eligibilità dei clienti rispetto alle diverse offerte, le priorizza e infine determina la *next best action*

## Strutture e Architetture dati

Nel processo di *decision making*, sia qualitativo che quantitativo, vi sono 3 pilastri: **Data**, **Information** e **Knowledge**. In particolare il dato quando viene processato porta ad informazioni, le quali aggregate possono generare nuova conoscenza. Al fine di gestire, analizzare e processare dati e informazioni, si fa uso di modelli analitici, i quali possono essere **modelli descrittivi**, **modelli normativi** (alla base

delle decisioni quantitative), **modelli prescrittivi** (fattori distintivi sono *uncertainty analysis* e *preference analysis*) e infine i **modelli decisionali** (derivanti dai normativi e prescrittivi). Lo sviluppo e l'impiego di tali modelli prende il nome di **Business Analytics**, e costituiscono un'importantissima risorsa all'interno della **Information Value Chain (IVC)**: i dati transazionali/operazionali provenienti dai diversi settori dell'azienda vengono elaborati e trasformati in dati analitici, i quali vengono poi memorizzati in appositi *data mart* (sottoinsiemi del DW). I dati analitici vengono successivamente impiegati dai modelli analitici (descrittivi, prescrittivi e decisionali) al fine di ottenere dati decisionali, i quali a loro volta vengono memorizzati in *data mart* e riutilizzati.

I dati operativi e analitici hanno a loro volta bisogno di sistemi *ad hoc* che ne consentano la gestione: tipicamente i **database transazionali** sono ottimizzati per la gestione dei dati in ingresso, mentre i **database analitici** sono fortemente focalizzati sull'utilizzo, l'analisi e il supporto alle decisioni. Di fondamentale importanza è che i dati analitici vengano memorizzati e storicizzati nei DW, al fine di essere utilizzati per la comprensione delle decisioni in caso d'incertezza (derivante per esempio da previsioni future incerte); tale caratteristica consente inoltre in maniera più facile e veloce estrazioni e *queries*.

La IVC (processo che porta dai dati operazionali a quelli decisionali) gioca un ruolo fondamentale per la buona riuscita delle decisioni aziendali: durante la fase di analisi prescrittiva infatti si generano dati decisionali che possono essere riutilizzati diverse volte, e ciò porta ad un miglioramento progressivo del processo decisionale. I dati decisionali, derivanti dalle analisi *data-driven*, vengono memorizzati in dei *data mart* appositi definiti **decision database**.

Esistono alcune strutture logiche che legano e integrano gli strumenti dell'informazione alle piattaforme decisionali; i principali sono 3:

- **Data Modeling**: rappresentazione della struttura interna ed esterna dei fatti registrati in schemi/modelli. Forniscono le informazioni circa il problema.
- **Decision modeling**: sviluppo dei modelli sia le decisioni, sia le strutture dati rispetto al problema.
- **Model analysis and investigation**: valutazione sia dei parametri, sia dei risultati dei modelli.

Tale separazione marcata tra *data modeling* e *decision modeling* porta con sé numerosi vantaggi:

- I dati vengono gestiti e mantenuti in un sistemi costruiti a tale scopo.
- Modelli di decisione e l'informazione a loro necessaria vengono salvati in appositi *data mart*.
- I *database* vengono facilmente integrati e connessi, con una conseguente facilitazione nell'analisi dei risultati.

All'interno dei *decision database* vi sono 3 macro-tipologie di informazioni: deterministiche (invarianti rispetto all'incertezza legata al futuro), stocastiche (incertezza legata al futuro) e soluzioni (set di azioni ottimali nel futuro incerto).

Tra i metodi maggiormente efficienti per la memorizzazione, la gestione e l'analisi di dati multidimensionali vi sono i sistemi OLAP, i quali sono caratterizzati da valori, misure e dimensioni, e sui quali è possibile applicare diverse operazioni di aggregazione (*roll-up*, *drill-down*, *slice and dice* e *pivoting*). Consentono di salvare i dati in maniera strutturata e elaborazioni basate su interfacce grafiche, in maniera più efficiente rispetto ai tradizionali DBMS. Possono essere rappresentati come cubi.

I processi stocastici vengono espressi utilizzando come fattori il tempo e elementi di randomizzazione  $\epsilon$ , ovvero un vettore dei parametri di randomizzazione. Tipicamente nel caso **two stage** (vi è un'unico momento di decisione) la distribuzione di probabilità di  $\epsilon$  viene considerata discreta e con un numero finito di realizzazioni. Nel caso **multistage** si assume invece che  $\epsilon$  segua un processo stocastico sull'orizzonte temporale pianificato, di conseguenza diventa  $\epsilon_t$ , il quale ha associata una probabilità  $P$  e può essere rappresentato da un albero multilivello (che definisce le sequenze di possibili realizzazioni). Ogni livello dell'albero è associato ad uno *stage* decisionale, con al tempo  $t$  un determinato set  $N_t$  di realizzazioni possibili.

Al fine di integrare i *tool* analitici nelle piattaforme dati vi è la necessità di considerare la consistenza, la comunicazione, la modellazione, le strutture dei dati e le relative interfacce e protocolli standard.

L'ultimo punto su cui prestare particolare attenzione è l'evoluzione del *digital marketing*, ed in particolare delle architetture, sistemi e metodi di analisi ad esso connesse, dovuta all'avvento dei **Big Data**; per fornire una definizione di tale fenomeno è possibile servirsi della rappresentazione 3V:

- **Volume**: grandi quantità di dati in flussi continui e destrutturati.
- **Velocity**: il flusso di dati viene generato ad alta velocità, di conseguenza sono necessarie strutture capaci di gestirlo in maniera tempestiva.
- **Variety**: il flusso proviene da diverse fonti e in formati differenti.

Le architetture per la gestione delle campagne di *marketing* devono di conseguenza essere in grado di gestire tutti e 3 tali punti.

## Modelli Analitici

I fenomeni legati alla globalizzazione hanno fatto sì che molte aziende diventassero o si aggregassero in grandi organizzazioni; è evidente che in entità di questo tipo i *decision makers* hanno la necessità di gestire grandissime quantità di dati al fine di prendere le migliori scelte sulla base degli obiettivi aziendali. In questo scenario si inseriscono, con una notevole e crescente importanza, i modelli analitici (**Analytics**),

i quali comprendono le diverse tecniche che, sulla base dell'analisi dei dati disponibili, riescono ad estrarre informazione e conoscenza utile per l'azienda. Il processo viene infatti denominato *Knowledge Discovery in Database* e indica proprio l'identificazione di nuovi pattern all'interno dei dati, che siano utili al raggiungimento degli obiettivi. In particolare possiamo identificare il **data mining** come l'insieme di tecniche di *machine learning*, *uncertainty analysis* e *database techniques* volte proprio a tale scopo. Esistono due approcci quando si applicano studi basati sul *data-mining*: *top-down* quando la loro applicazione ha lo scopo di confermare ipotesi formulate dall'analista, *bottom-up* quando l'analisi ha invece lo scopo di trovare informazioni non prevedibili o ipotizzabili a priori. Per loro natura le tecniche di *data mining* sono applicabili a quasi ogni settore produttivo, e di conseguenza anche il *marketing* ne fa grande utilizzo.

Possiamo definire 4 grandi macro-aree all'interno degli studi di *marketing* in cui si possono applicare le tecniche di *analytics*, le quali si differenziano per il focus su cui si concentrano:

## 4.1 Focus sul cliente

Per la natura del *marketing* moderno è l'area su cui si concentrano la maggior parte delle risorse, e per tal motivo esistono un grande numero di analisi possibili. Tipicamente un processo di analisi con focus sul cliente segue alcune fasi consequenziali:

1. **Analisi delle statistiche descrittive:** è il primo passo e ha uno scopo principalmente esplorativo delle caratteristiche generali della *client base* (CB).
2. **Segmentazione deterministica (RFM):** ha lo scopo di segmentare la CB in gruppi differenti, sulla base di 3 variabili chiave:
  - **Recency:** tempo dell'ultimo acquisto.
  - **Frequency:** acquisti fatti in un certo periodo
  - **Monetary:** valore degli acquisti in un certo periodo.

Consente di scattare un'istantanea della situazione della CB in un determinato momento, e di generare potenti *insight* circa strategie per incrementare *loyalty*, *acquisition* e *up/cross-selling*, sviluppare azioni *tailor-made*, identificare i segmenti ad alto valore e fornire promo dedicate. Le fasi passano per l'esplorazione e la preparazione (identificazione CB e preparazione indicatori RFM) fino all'applicazione dell'algoritmo (assegnazione di punteggi per gli indicatori, fornire indicatore aggregato, definizione dei segmenti, ...).

3. **Segmentazione comportamentale (*cluster analysis*):** consiste nella suddivisione in cluster (solitamente esclusivi) di clienti, sulla base di alcune caratteristiche comportamentali. Fornisce un'analisi più accurata rispetto alla RFM poiché identifica gruppi omogenei all'interno della CB non identificabili a priori. Le principali fasi della *cluster analysis* sono la creazione della *customer*

*table* (definizione fonti, informazioni chiave, preparazione e pulizia, ...), applicazione dell'algoritmo (trasformazione/normalizzazione, selezione variabili significative, valutazione significatività della soluzione), condivisione dei risultati (interpretazione, identificazione profili clienti e spostamenti tra cluster) e infine l'integrazione nei sistemi (automazione algoritmo).

4. **Churn Model:** l'obiettivo è quello di assegnare a ciascun cliente, sulla base dei dati storici, una probabilità di *churning*, in maniera tale da intraprendere apposite azioni di *retention* dei clienti ad alto valore. I grandi vantaggi di un buon *churn model* derivano dalla convenienza di identificare un potenziale *churner* rispetto ad acquisire un nuovo cliente, la possibilità di migliorare le strategie di *marketing* e *retention* conoscendo le motivazioni di abbandono, definire azioni di *caring* personalizzate. Per sviluppare il modello si inizia con la creazione del *data mart* di riferimento (*data quality*, selezione variabili, definizione temporale, ...), selezione delle variabili e applicazione algoritmo, condivisione dei risultati ed infine integrazione e automazione del processo.
5. **Propensity analysis:** ha come obiettivo la stima della probabilità che un cliente, dopo un atto di acquisto, riacquisti nuovamente un prodotto; consentono inoltre l'identificazione dei diversi *drivers* di acquisto nelle CB. Tipicamente tale analisi si impiega per la segmentazione dell'CB in base alla propensione all'acquisto, identificando in tal modo i profili clienti che hanno un alta probabilità di riacquisto (e alto valore potenziale), le regole di targetizzazione/prioritizzazione delle campagne di *marketing*, differenziazione delle strategie sulla base della propensione. Il procedimento è ancora simile ai precedenti (definizione DM, selezione variabili e applicazione, condivisione risultati, integrazione e automazione).
6. **Custom Life Time Value (CLTV):** ha come obiettivo la stima, sulla base delle informazioni storicizzate, del valore economico di un cliente fino al termine del ciclo di relazione con l'azienda. Consente di definire le leve su cui agire per massimizzare il valore della relazione con il cliente nel tempo (massimizzando in tal modo il suo valore potenziale). Combinata con gli altri *analytics* consente una visione molto ampia della CB, consentendo di sviluppare una paradigma *customer-oriented* capace di catturare l'andamento temporale delle azioni di *marketing* intraprese, razionalizzando in tal modo le strategie (azioni *ad hoc* per i clienti con alto valore potenziale). Il procedimento è ancora simile ai precedenti (definizione DM, selezione variabili e applicazione, condivisione risultati, integrazione e automazione).
7. **Property Detection (PD-CNN):** consiste nell'impiego di reti neurali convoluzionali (CNN) che consentono di associare a ciascun cliente la probabilità che possieda un determinato bene di proprietà (sulla base delle immagini satellitari). Consentono la definizione di *insight* particolarmente utili, volti a identificare azioni di *up/cross-selling* (identificando i *next best products to buy*), *lock-in* dei clienti indecisi (intercettare il cliente in fase decisionale) e *Assortment management* (ottimizzazione dell'assortimento dei punti vendita).

## 4.2 Focus sul prodotto

I metodi di analisi che si focalizzano sul prodotto sono principalmente 3 (elencati per complessità di analisi):

1. **Market Basket Analysis (MBA)**: consiste nell'analisi delle operazioni di acquisto dei clienti al fine di identificare regole associative tra i diversi prodotti (*item*) disponibili. Consente di ottenere diversi risultati tra cui: azione di *up/cross-selling* (generando promo riferite a *bundle* di prodotti), arricchire le strategie di *next-best-product to buy* e definire le soluzioni di *layout optimization* (posizione ideale dei prodotti). Le principali fasi consistono nella preparazione ed esplorazione dei dati (mappatura *item*, definizione indicatori, ...), sviluppo dell'algoritmo associativo (selezione variabili, regole, ...) e condivisione dei risultati (regole interessanti, definizione antecedente/conseguente, ...).
2. **Price sensitivity**: misurare l'elasticità della domanda al prezzo. Consente di definire il prezzo ottimale e sviluppare modelli di *forecasting* sulla variazione della domanda al prezzo. Le principali fasi sono la costruzione dei DM di analisi (definizione temporale, categorie/prodotti, analisi descrittive), applicazione dei modelli (selezione categorie/prodotti, sviluppo *price/sensitivity* per categoria, ...) e infine la condivisione dei risultati.
3. **Propensity al prodotto**: stima (mediante algoritmo di classificazione) della probabilità che un determinato segmento della CB acquisti un determinato prodotto/categoria, a partire dai dati storici del cliente/segmento. Consente di aumentare il valore medio e/o la frequenza dello scontrino, l'identificazione di caratteristiche comportamentali di acquisto nei segmenti della CB e la differenziazione nella comunicazione sulla base della *propensity*.

## 4.3 Focus su punto vendita e canale

- **Focus sul punto vendita**: tra le principali analisi relative ai punti vendita vi è la **stima del potenziale di fatturato**, la quale ha lo scopo di razionalizzare la distribuzione dei punti vendita, sulla base di modelli geografici. Consente di definire gli interventi sulla rete di distribuzione (individuazione bacini di utenza per intercettare i consumi locali), allocazione delle risorse (nei punti vendita più profittevoli) e attività di *micromarketing* (volantinaggio, eventi *in-store*).
- **Focus sul canale**: tra le principali analisi troviamo l'**attribution modeling**, le quali stimano il peso dei diversi *touch-point* con il quale i clienti vengono in contatto durante le *journeys* d'acquisto. In tal modo è possibile attribuire un credito a ciascun *touch-point* sulla base della capacità di attirare e spingere all'acquisto. Consentono la definizione della *marketing accountability* (misura la performance delle campagne), messa in atto di azioni di *contact strategy optimization* (razionalizzare il piano contatto eliminando

i *touch-point* non profittevoli) e *media mix optimization* (investire sui canali media che contribuiscono maggiormente).

# Change Management

## 5.1 Fattori del cambiamento

Una componente fondamentale quando si analizza la realtà aziendale è la sua propensione al cambiamento; tale processo è solitamente volto ad allineare l'azienda allo scenario di cui fa parte, inteso come l'insieme di fattori esogeni, endogeni e ibridi (come la tecnologia) in grado di influenzare i risultati aziendali.

Con **fattori esogeni** si definiscono tutti i fattori esterni al perimetro aziendale in grado di influenzare l'azienda; i principali sono:

- La **Società** e le **dimensioni culturali**: tutte le variabili sociali, demografiche, culturali, gli stili di vita e i valori influenzano fortemente le aziende e, quando anch'essi subiscono cambiamenti, sospingono l'azienda verso un cambiamento volto ad allinearsi alla società. Tali cambiamenti avvengono a diversi livelli:
  - Produttivo: modifiche nei prodotti e servizi
  - Organizzativo: modifiche nell'approccio strategico e direttivo.
  - Procedurale: modifiche nella gestione dell'attività operativa.
- **Attività Statale**: attraverso il potere legislativo lo stato si fa fautore, garante e al tempo stesso facilitatore del cambiamento aziendale, facendosi carico dei bisogni e desideri della società e modificando di conseguenza lo scenario in cui si trovano le imprese. Un esempio calzante è la firma nel 2018-2019 del GDPR, la nuova normativa sui dati personali che ha costretto le aziende a rivedere la propria struttura tecnologica e di gestione dei dati.
- **Globalizzazione**: la crescente integrazione dell'attività umana su scala globale, sia sul piano economico che sul piano culturale, ha generato un forte cambiamento nelle imprese. Tra i principali effetti che causano cambiamento vi è lo *spillover*, ovvero l'esternalità positiva generata dagli investimenti di aziende multinazionali verso le aziende locali; attraverso l'investimento diretto estero (IDE) le aziende portano sul territorio risorse e tecnologie che possono influenzare le aziende già operanti. Inoltre la globalizzazione porta le aziende a gestire un significativo aumento della competitività, il che genera forti cambiamenti.



- **Conformazione della Domanda:** la domanda costringe le imprese a continui cambiamenti, in quanto i consumatori stessi mutano le proprie preferenze di continuo. Essendo infatti essi, attraverso l'acquisto di prodotti/servizi, garanti della sopravvivenza delle imprese, è necessario che le imprese si adeguino ai loro cambiamenti. Il cambiamento dell'azienda in questo senso viene inteso come il movimento mediante il quale viene garantita la corrispondenza tra esigenze dei consumatori e l'offerta aziendale.

Dalla parte opposta troviamo invece i **fattori endogeni** i quali promuovono il cambiamento direttamente attraverso scelte interne. I principali sono:

- **Evoluzione della struttura aziendale:** numerosi cambiamenti avvengono a seguito di ristrutturazioni aziendali, decisioni di perseguire nuovi obiettivi oppure ricerca di nuovi posizionamenti sul mercato.
- **Risorse umane:** le risorse umane hanno una posizione centrale all'interno del *change management*, principalmente per 3 motivazioni:
  - Attrazione di nuovi talenti: l'inserimento di nuove figure professionali e competenza facilita nuovi punti di vista, e quindi favorisce il cambiamento.
  - *Retention* delle risorse coerenti: mantenimento delle figure più in linea con il perseguimento degli obiettivi aziendali.
  - Gestione del trauma: minimizzazione delle resistenze al cambiamento.
- **Competenze:** le vere e proprie competenze che l'azienda matura in campo di *marketing* possono favorire il cambiamento. In questo senso si intende la capacità dell'azienda di segmentare e interagire con i propri clienti, sfruttando analisi sui diversi *touch-point* e favorendo di conseguenza il cambiamento.
- **Leva finanziaria:** la corretta valutazione dei costi, tempi di recupero e il calcolo del corretto equilibrio sono fondamentali per una strategia di management vincente.

Un'altra componente fondamentale è il **fattore tecnologico**, il quale può essere sia esogeno che endogeno; l'innovazione tecnologica porta l'azienda verso il cambiamento, spingendola a ricercare nuovi posizionamenti sul mercato.

Oltre alle forze che favoriscono il cambiamento vi sono quelle che lo ostacolano, ovvero le **resistenze al cambiamento**, le quali tuttavia non sono necessariamente un fattore negativo in quanto spingono l'azienda a ricercare un nuovo equilibrio in maniera più razionale. Ne esistono di 2 tipi:

- **Resistenze individuali:** causate da singoli collaboratori, tipicamente sono causate dalla percezione di rischio legata al cambiamento. Tale percezione può avere differenti cause, per esempio legate alle competenze/*know-how* oppure da esigenze personali (modifica abitudini, aumento carico di lavoro, ...). Reborra (2001) identifica 5 dimensioni da cui scaturiscono:
  - Cognitiva: legata all'apprendimento e all'esperienza

- Organizzativa: legata al ruolo dell'individuo e i suoi compiti
  - Relazionale: legata alle relazioni dell'individuo con gli altri soggetti
  - Politica: legata agli attori e agli obiettivi dell'impresa
  - Ispirazionale: legata all'interpretazione delle situazioni interne
- **Resistenze sistemiche:** una buona parte del personale reagisce negativamente al cambiamento. Le cause sono diverse:
    - Gestione del potere: iniqua ripartizione del potere aziendale
    - Rigidità organizzativa: legate all'assenza di dinamismo all'interno dell'azienda.
    - Cultura organizzativa radicata: in caso di forte coesione del personale è più difficile adeguarsi ai cambiamenti.

## 5.2 Realizzazione del cambiamento

Definiti i fattori e le forze contrastanti al cambiamento, si può passare alla definizione delle tipologie di cambiamento attuabili, le quali si distinguono principalmente per 4 dimensioni:

- **Pianificabilità:** capacità dell'impresa di anticipare il cambiamento e disegnare un piano d'azione che lo guidi nella direzione coerente agli obiettivi aziendali. In tal senso distinguiamo tra un cambiamento pianificato (garantisce lo sviluppo dell'operazione senza eccessivi attriti) e cambiamento non pianificato (solitamente avviene in casi di emergenza).
- **Perimetro:** si intende il perimetro d'azione entro cui avviene il cambiamento. Possiamo distinguere in cambiamento totale, il quale coinvolge l'intera struttura organizzativa, oppure parziale, modifica di determinati settori/processi aziendali.
- **Radicalità:** capacità di rivoluzionare l'azienda. Possiamo distinguere in cambiamenti radicali, i quali rivedono completamente l'organizzazione e il suo posizionamento, oppure progressivo, il quale avviene gradualmente e in maniera selettiva.
- **Livello di partecipazione:** possiamo distinguere in cambiamento partecipato e coercitivo (imposto dai decisori).

Infine possiamo distinguere i cambiamenti in base alla loro natura e al loro scopo:

- **Correttivo:** risoluzione delle criticità
- **Adattativo:** garantire maggiore aderenza allo scenario esterno
- **Rafforzativo:** consolidare il posizionamento dell'impresa all'interno del mercato
- **Riorganizzativo:** ridisegnare l'organizzazione dei processi
- **Strutturale:** radicale trasformazione della struttura aziendale in tutte le diverse aree.

## 5.3 Modelli di gestione del cambiamento

Dai primi anni '50 ad oggi sono stati proposti un gran numero di modelli che guidano il cambiamento; tra i principali ricordiamo:

- **K. Lewin - Force field theory change:** sviluppato nel '51 vede l'impresa come un'entità su cui agiscono 2 forze contrapposte, ovvero le forze propulsive e le forze restrittive al cambiamento. In questo scenario l'impresa alterna stati di:
  - Scongellamento: le propulsive prevalgono e si innesca il cambiamento
  - Cambiamento: avviene il cambiamento vero e proprio
  - Ricongellamento: le forze restrittive eguagliano le propulsive e si raggiunge un nuovo equilibrio.
- **L. Greiner - Growth model:** sviluppato nel '72, è un modello volto alla razionalizzazione del ciclo di vita dell'impresa. L'azienda attraversa sei fasi consequenziali, ciascuna caratterizzata da una peculiare 'crisi':
  1. **Creativity:** l'azienda ha come unico scopo l'espansione attraverso innovazioni di prodotto, di processo e organizzative; al termine della fase vi è la *leadership crisis*, e inizia l'inserimento di un *management* competente.
  2. **Direction:** si stabilisce un nuovo accentramento decisionale (*autonomy crisis*).
  3. **Delegation:** lo sviluppo aziendale viene garantito dal decentramento delle capacità decisionali, e ciò porta alla *control crisis*, ovvero la necessità di organismi di controllo sui subordinati dotati di potere decisionale.
  4. **Coordination:** ricerca di un equilibrio tra controllo e necessità di dinamismo dell'azienda (*red tape crisis*).
  5. **Collaboration:** fondata sulla collaborazione interpersonale, si genera la *growth crisis*, che spinge l'azienda a ricercare alleanze sul mercato.
  6. **Alliances:** si stringono alleanze sul mercato.
- **J. G. March - Uncertainty model:** vi è discontinuità nel cambiamento dovuta all'impossibilità di prevedere l'imprevisto.
- **J. P. Kotter - Kotter model:** il cambiamento viene definito come un'azione aziendale volta al ristabilire un nuovo equilibrio. Il piano di sviluppo si compone di otto punti: creare il senso di urgenza, costruire una direzione di cambiamento, disegnare una strategia, comunicare la *vision*, rimuovere gli ostacoli, raggiungere successi di breve e valorizzarli, consolidare il cambiamento, interiorizzare il cambiamento.
- **Bennis - Organizational Development (OD):** approccio al cambiamento incentrato sulla pianificazione e avente come obiettivo fondamentale la trasformazione dei valori e dei processi.

- **Lippit - Managing complex change framework:** sviluppato nel '71 descrive i 5 elementi fondamentali del cambiamento:
  - **Vision:** capacità del *management* di definire l'insieme dei valori aziendali e degli obiettivi strategici volti a promuovere il cambiamento.
  - **Incentive:** assicurarsi che sia i soggetti sia i destinatari garantiscano il giusto livello di collaborazione per il perseguimento del cambiamento.
  - **Skill:** competenze e *know-how* necessarie.
  - **Resource:** risorse in termini di tempo e risorse produttive a disposizione.
  - **Plan:** il piano d'azione, ha lo scopo di raggiungere lo stato inizialmente definito nell *vision*.

## 5.4 Cambiamento e trasformazione digitale

La trasformazione digitale ha impattato pesantemente sui comportamenti delle aziende e dei consumatori. Il consumatore nell'era digitale acquista alcune nuove caratteristiche:

- **Super-Informato:** ha accesso sia ad un immenso patrimonio informativo relativo ai prodotti da acquistare, sia ad un contatto più stretto con gli altri consumatori e con gli altri prodotti.
- **Ricerca di una relazione:** il consumatore esige una relazione più stretta con l'azienda.
- **Valorizzazione del tempo:** il consumatore assegna un forte peso al suo tempo, prediligendo il miglior compromesso tra tempo impiegato, acquisto di prodotti e soddisfazione percepita.

Queste tre nuove caratteristiche inducono le aziende a intraprendere processi di cambiamento sia dell'architettura organizzativa, sia dell'architettura tecnologica.

Per affrontare tali cambiamenti le imprese hanno a disposizione 4 nuove funzione da integrare: *data centricty*, *information technologies*, *cloud development* e *customer success management*. In tal senso la via più adatta alla gestione del cambiamento digitale è l'adozione di un'architettura ibrida, che integri i tradizionali strumenti di marketing e di processi aziendali, con i nuovi derivanti dalla digitalizzazione. Riprendendo il modello di Lippit, le 5 fasi subiscono il seguente cambiamento:

1. **Vision:** piena conoscenza del mercato e della propria CB attraverso una progressiva centralizzazione dei dati.
2. **Incentive:** utilizzo di una struttura ibrida per facilitare il cambiamento.
3. **Skill:** si deve assicurare il corretto utilizzo delle tecnologie più innovative da parte dei destinatari del cambiamento.

4. **Resource:** si deve garantire la giusta quantità di risorse per il cambiamento, sia dal punto di vista delle tecnologie, sia dal punto di vista degli investimenti finanziari.

#### 5. Plan

La relazione tra consumatore e azienda assume una natura **omnichannel**, ovvero nel quale vengono sfruttati tutti i *touch point* disponibili.

## CRM e CVM

Nel passaggio da *marketing* tradizionale a digitale è il consumatore ad orientare le scelte aziendali, e di conseguenza le aziende devono relazionarsi con lui attraverso contesti personalizzati e multicanale; inoltre, poiché la componente temporale è cruciale, devono essere in grado di automatizzare tale processo per operare tempestivamente, concentrandosi sulla profilazione che garantisce la qualità del contatto.

In questo contesto possiamo definire il **CRM** come una strategia di *marketing* che coinvolge l'azienda a più livelli, e ha come obiettivo il miglioramento della relazione con *lead* e clienti. Riveste particolare importanza la gestione e la misurazione della *customer satisfaction*, la quale è catturabile attraverso operazioni di dialogo bidirezionale (per esempio *feedback*). Una buona strategia non si riferisce più solo a offrire prodotti di qualità, bensì all'unione tra prodotto, servizio e personalizzazione (capacità di offrire in risposta ai bisogni del singolo). La personalizzazione inoltre deve riferirsi sia al prodotto, sia al servizio. Il CRM si traduce quindi in un'ottimizzazione delle relazioni con i clienti, con lo scopo di aumentarne il valore e il *life time*, mediante l'utilizzo di azioni personalizzate di *up/cross-selling*. Si occupa quindi di 4 elementi:

- **Loyalty:** soddisfazione dei clienti attuali e capacità di mantenimento nel tempo.
- **Relationship:** incremento della quantità e qualità dei contatti con il cliente.
- **Value:** aumento del valore dei clienti.
- **Ambassadorship:** trasformazione dei clienti fedeli in ambasciatori del brand.

Per una strategia che integri tutti questi punti è necessaria una forte conoscenza dei clienti, la quale consenta di comprenderne i bisogni, il comportamento e il valore, competere su un mercato orientato alla loro soddisfazione, costruire relazioni profittevoli e di lungo periodo.

Esistono 4 tipologie di CRM:

- **Analitico:** consiste nel recupero di tutte le informazioni possibili circa il cliente al fine di individuare *insight* utili.
- **Strategico:** ha come obiettivo la conquista di nuovi clienti e il loro mantenimento nel tempo.
- **Operativo:** si occupa dell'automazione dei processi di CRM, di gestire le campagne promozionali/relazionali e di migliorare i processi e servizi di vendita.
- **Collaborativo:** crea opportunità di generare valore attraverso la collaborazione tra aziende, come per esempio tra industria e distribuzione.

Con l'avvento della digitalizzazione la disponibilità di informazione ha fatto sì che gli esperti di marketing ampliassero il proprio raggio di azione nella conoscenza e nella relazione con il cliente; tale espansione di prospettiva ha consentito di concentrarsi, oltre che sulla relazione, anche sulla valutazione del valore dei singoli clienti. In questa direzione si sviluppa per l'appunto il **Customer Value Management** (CVM), il cui punto focale è la visione del cliente come asset fondamentale dell'azienda. La principale differenza dal CRM consiste nella focalizzazione su strategie volte alla massimizzazione del valore del cliente, piuttosto che alla sua *retention* nel tempo. Una strategia di CVM si concentra quindi sull'integrazione di studi circa la sensibilità al prezzo, sul valore attuale del cliente, sulle previsioni future e sul rischio di *churning*. Tali studi permettono all'azienda di realizzare come il valore dell'asset cliente vari da persona a persona, e ciò consente di operare in ottica di massimizzazione del valore della CB.

Poiché il valore futuro di un cliente è importante tanto quanto il valore attuale, metrica fondamentale del CVM è la **Customer Lifetime Value** (CLV), la quale consente per l'appunto di stimare il valore di un cliente nel tempo, evitando così di ritrovarsi con una CB 'vecchia' (esausta dal punto di vista dell'acquisto), insoddisfatta o composta da clienti troppo costosi da acquisire. L'acquisizione, la *retention* e lo sviluppo devono quindi essere coordinate all'interno della strategia di marketing (per evitare gli sbilanciamenti appena descritti).

## 6.1 Customer Journey

Con *customer journey* si fa riferimento al "viaggio" che un consumatore compie dalla conoscenza del brand, all'acquisto di un prodotto, fino all'esperienza post-acquisto, il quale avviene sia online che offline. L'esperienza durante questo processo è un fattore essenziale per la buona riuscita di una strategia di marketing, e soprattutto un elemento di differenziazione all'interno di un mercato sempre più esperienziale.

Nel marketing tradizionale il *customer journey* viene spaccato in 5 fasi, secondo un **processo** considerato **lineare**:

1. **Awareness:** consapevolezza del cliente di poter soddisfare il proprio bisogno.

2. **Familiarity**: il prodotto diventa riconoscibile attraverso la sua notorietà.
3. **Consideration**: il cliente costruisce la sua scelta cercando informazioni per verificare che il prodotto risponda alle sue esigenze.
4. **Purchase**: il cliente passa all'acquisto (prima tappa fondamentale).
5. **Loyalty**: ottenere la preferenza del cliente per spingerlo al riacquisto (seconda tappa fondamentale).

Nell'era digitale il processo appena descritto assume una natura non lineare, e in particolare diventa un **processo circolare**. Le fasi considerate sono 4: **considerazione iniziale, valutazione attiva, chiusura/acquisto e post-acquisto** (McKinsey, 2009). La principale differenza tra il modello lineare e quello circolare è che mentre nel primo le persone tendono a rimanere ancorate al primo contatto, e di conseguenza le aziende si concentrano su investimenti in comunicazione preponderante, nel modello circolare non è assicurato che un brand che abbia ottenuto l'attenzione del cliente lo conduca alla fase di chiusura. Un'altra evoluzione sottolineata dal modello è il cambio di paradigma tra azioni di *marketing push* (dall'azienda al consumatore) e di *marketing pull* (dal consumatore all'azienda). Mentre nel modello tradizionale predomina la logica *push*, nell'era digitale la maggioranza delle campagne seguono una logica *pull*, ovvero implicano azioni guidate dal cliente. Infine poiché l'esperienza post-acquisto risulta componente fondamentale del *customer journey* il modello circolare si adatta meglio alla realtà.

Tale evoluzione porta a significativi cambiamenti nelle strategie per la gestione del *customer journey*: se nel modello tradizionale la gran parte delle risorse venivano impiegate per la comunicazione sui canali tradizionali al fine di colpire il cliente nella fase iniziale del processo decisionale, con la digitalizzazione la focalizzazione avviene sui canali media, mediante lo sviluppo di contenuti riferiti al brand. Gli stessi processi di fidelizzazione spostano la propria attenzione sulle fasi successive, implementando un sistema di *rewards* volto a premiare il cliente per la sua fedeltà. Inoltre, per il mantenimento dell'interesse del cliente dopo la fase iniziale, si è iniziato a fare largo uso di eventi *in-store* e *influencing marketing*. Insieme a tutti questi processi per attirare, convincere e mantenere il cliente è necessario che l'azienda monitori sempre i comportamenti dei clienti, la sua reputazione online, la performance del brand e il ritorno degli investimenti sui diversi *touch-point*, mediante l'utilizzo di apposite misurazioni.

Per riassumere ogni azienda che voglia sopravvivere in questo scenario in continuo mutamento deve:

- Dare il giusto peso agli obiettivi e agli investimenti, privilegiando canali e *touch-point* che risultano profittevoli e riducendo i costi di quelli che non lo sono.
- Attuare strategie di contatto personalizzato, al fine di ottenere un maggior ritorno in termini di ingaggio della clientela.

- Investire su attività di marketing con logica *pull*, e quindi guidate dal cliente; in questo senso non basta allocare budget sulla comunicazione ma vi è la necessità di generare contenuti interessanti.
- Non sottovalutare l'importanza dei negozi fisici, i quali vanno integrati con l'apparato tecnologico.
- La trasformazione deve coinvolgere tutta l'azienda.

## 6.2 Omnicanalità

Oltre alla gestione dell'esperienza del cliente durante il ciclo di vita, componente fondamentale di una strategia di marketing moderna è la modalità di gestione dei canali e dei punti di contatto con il cliente. Con l'avvento del digitale ha portato dalla monocanalità all'omnicanalità (passando per la multicanalità e per la cross-canalità). L'omnicanalità in particolare rappresenta una strategia di *marketing* multicanale capace di garantire un'esperienza fluida e senza interruzioni, integrando la possibilità che il *journey* si svolga sia su canali digitali, sia su canali tradizionali.

Applicare una strategia del genere richiede tempo e ingenti investimenti in tecnologia e risorse, tuttavia è in grado di attirare il cliente, il quale non fa più distinzione tra negozio fisico e digitale e pretende un'esperienza ibrida, nel quale possa interagire con l'azienda in tempo reale. Per fare ciò l'azienda ha bisogno di numerose informazioni circa le modalità di primo contatto con il brand, i canali che il cliente percorre nel *journey*, le modalità d'interazione, le principali problematiche e le strategie dei competitor. Unendo tali informazioni è possibile comprendere su quali canali sia prioritario investire e su quali invece vi siano le principali criticità. Parallelamente alla strategia omnicanalale l'azienda deve mettere in atto strategie di *auditing*, volte a presidiare i sistemi a supporto dei canali di contatto, al fine di comprenderne il funzionamento e l'impatto sull'esperienza del cliente.

Per riassumere un'azienda, grazie alla sua strategia omnicanalale, è in grado di identificare meglio il suo target grazie ad una conoscenza approfondita del profilo socio-demo, e potrà basare i suoi investimenti in un contesto di massimizzazione della relazione (CRM) e del suo valore (CVM).

A sostegno di tutto ciò vi è la centralità del dato, il quale deve essere memorizzato considerando la varietà di fonti e formati in cui si presentano i dati transazionali. Tipicamente un'azienda utilizza *data lake* e *data hub* al fine di gestire e memorizzare questa varietà di dati operativi, i quali vengono successivamente ripuliti e utilizzati per analisi e *insight*.



# Monitoraggio e Reporting

## 7.1 Obiettivi e comportamento dei consumatori

Nella definizione degli obiettivi aziendali, divisi nei diversi reparti di competenza (marketing, comunicazione, ...), è necessario definire due concetti:

- **Efficacia:** con efficacia si intende la capacità di un determinato processo aziendale nel rispondere agli obiettivi prefissati,
- **Efficienza:** si lega alla definizione precedente ma con l'aggiunta di un concetto di economicità del processo, ovvero riguardante la sua capacità nel rispondere agli obiettivi al costo minimo, o con il massimo rendimento.

Nel marketing risulta fondamentale rispondere con efficienza ai diversi obiettivi aziendali. Poiché nella maggior parte dei casi la condizione di efficienza non è nota a priori, è necessario impiegare deduzione logica, esperienza ma soprattutto una precisa definizione degli obiettivi affiancata da una costante misurazione dei risultati, quest'ultima volta al miglioramento del processo stesso e alla correzione degli eventuali errori.

Per quanto concerne la definizione degli obiettivi, ovvero il primo passo per una buona strategia di marketing, è necessario innanzitutto assegnare a ciascuna attività gli obiettivi specifici:

- **Obiettivi di marketing:** riguardano principalmente le vendite, la quota di mercato, la frequenza e l'intensità di consumo e l'allargamento delle occasioni di consumo.
- **Obiettivi della comunicazione:** afferiscono al ricordo della comunicazione, alla notorietà della marca, agli attributi d'immagine del prodotto, alla propensione all'acquisto e al consumo.
- **Obiettivi media:** si riferiscono al target da raggiungere, sia dal punto di vista del numero e della composizione di persone, sia dal punto di vista della frequenza, dell'intensità e della continuità nel tempo.

Poiché l'obiettivo aziendale è generalmente la generazione di profitto, in seguito alla vendita di un prodotto o servizio, gli obiettivi di marketing sono il punto di partenza. Essendo i mercati delle entità particolarmente complesse è tuttavia spesso necessario definire degli obiettivi intermedi che consentano di avvicinarsi all'obiettivo finale,

spesso generale e difficilmente applicabile in maniera diretta. Al fine di legare tutti gli obiettivi precedentemente descritti è necessario impiegare modelli econometrici i quali consentono di studiare le serie storiche passate (vendite, comunicazione, ...) al fine di legare le variabili e determinare i rapporti tra obiettivi.

Tra i modelli maggiormente funzionali al marketing vi sono quelli che descrivono il **comportamento dei consumatori**. Secondo tale ottica uno dei principali contributi risulta il modello *Defined Advertising Goal for Mesured Advertising Results* (**DAGMAR**), formulato da Russel H. Colley nel '61; fornisce principalmente 2 contributi:

- Un approccio alla misurazione degli effetti di comunicazione e all'identificazione del ROI.
- Un modello di funzionamento della comunicazione, il quale guida nella definizione puntuale degli obiettivi.

Il punto di partenza del DAGMAR è l'identificazione del marketing come una combinazione sinergica delle diverse attività aziendali (comunicazione, *branding*, vendita, *customer service*, ...). In secondo luogo schematizza i compiti attribuibili alla comunicazione, alla conoscenza, alla comprensione e infine all'azione, inserendoli nel **modello ACCA** (*Awareness, Comprehension, Conviction, Action*). Definiti i compiti della comunicazione si passa alla definizione degli obiettivi, ovvero comprendendo il motivo per il quale si vuole comunicare al *target group*.

Il principale contributo di Colley risulta tuttavia la definizione delle caratteristiche degli obiettivi, riassumibili in 4 punti:

1. **Concretezza e Misurabilità**
2. **Definizione del target group**: bisogna identificare il pubblico prima dell'inizio dell'attività, sia per indirizzarla correttamente, sia per misurarne i risultati.
3. **Livello di cambiamento desiderato**
4. **Periodo di riferimento**: tempistiche nel quale bisogna raggiungere gli obiettivi.

Esistono diversi contributi conseguenti al lavoro di Colley, tuttavia è possibile identificarne due principali. Il primo contributo viene fornito dalla **Griglia di Vaughn**, la quale si propone di determinare il processo secondo il quale i consumatori scelgono un determinato prodotto (agire di consumo) secondo due dimensioni: un approccio razionale/emozionale e un livello di coinvolgimento alto/basso (legato al concetto di rischio di una scelta sbagliata; nel caso di alimentazione per neonati è alto, scelta del detersivo basso). Incrociando le dimensioni si ottengono 4 modi di agire (con differenti processi di *learn, feel e do*):

- **Economico-Razionale** (approccio razionale, alto coinvolgimento): si procede con raccolta di informazioni (*learn*) sulla base delle quali si forma un atteggiamento (*feel*) il quale se consolidato porterà all'acquisto (*do*). Un esempio è il processo di acquisto di beni e strumentazioni aziendali.

- **Comportamentale** (approccio razionale, basso coinvolgimento): richiede un impegno modesto in quanto inizia con la prova del prodotto (*do*), solo se l'esperienza verrà giudicata positiva porterà all'acquisizione di nuove informazioni sul prodotto (*learn*) formando un atteggiamento positivo (*feel*). Un esempio è l'acquisto di detersivi.
- **Psicologico** (approccio emozionale, forte coinvolgimento): inizia con la formazione di un atteggiamento favorevole (*feel*), il quale sfocia nell'acquisto (*do*) e solo infine nella raccolta di nuove informazioni (*learn*). Un esempio è l'acquisto di vestiti.
- **Sociale** (approccio emozionale, basso coinvolgimento): l'acquisto è immediato (*do*) e genera sensazioni legate al gruppo sociale di riferimento (*feel*), le quali se si consolidano portano alla ricerca di nuove informazioni (*learn*). Un esempio è l'acquisto di alcool e sigarette.

Una stessa marca può posizionarsi in differenti aree contemporaneamente e variare il proprio posizionamento nel tempo.

Il secondo contributo viene fornito dal **lavoro di Marc Vincent**, il quale ha come tematica centrale l'analisi della **struttura mentale di riferimento** (SMR): tale concetto esprime la struttura che guida il consumatore nella gestione dell'equilibrio tra lo stato attuale della conoscenza e gli stimoli esterni. Tali stimoli possono rafforzare, modificare o lasciare invariati la SMR e/o gli atteggiamenti del consumatore. Possiamo distinguere tra due tipologie di segnali esterni:

- **Segnale relativo a qualcosa di noto**: i filtri in ingresso lo riconoscono, lo stimolo viene scomposto e archiviato nella memoria, dove andrà a rinforzare gli atteggiamenti.
- **Segnale nuovo**: per superare i filtri deve risultare accattivante e convincente. Nel caso il messaggio sia coerente con la SMR porterà ad un processo di integrazione con quanto contenuto in memoria. In caso non sia coerente (ma sufficientemente convincente) viene immagazzinato nella memoria breve dove inizia un processo di raccolta informazioni che porterà all'integrazione e alla modificazione della SMR o al rifiuto del segnale.

La strategia di Marc Vincent identifica 3 tipologie di strategie: volte ad influenzare la SMR, l'immagine del target riguardo al brand o il comportamento dei clienti.

Da tutti questi studi riguardanti il comportamento dei consumatori emergono alcune importanti evidenze:

- I comportamenti delle persone sono di norma abitudinari.
- Gli indicatori sul successo della comunicazione vanno definiti volta per volta.
- La creatività gioca un ruolo fondamentale per il superamento dei filtri degli individui.
- La continuità e la concentrazione della comunicazione vanno calibrate in funzione della strategia perseguita.

## 7.2 KPI e monitoraggio della performance

Con *Key Performance Indicator* (KPI) si identificano dei misuratori di *performance* che consentono di monitorare l'andamento dell'attività; tipicamente essi vanno confrontati con dei *benchmark* che consentano di confrontare i risultati aziendali e determinare se le attività siano in linea con le aspettative. Il termine *Key* sottolinea il fatto che, al fine di un monitoraggio efficiente i cui risultati siano facilmente comprensibili, è necessario che il set di KPI sia di dimensioni ridotte: tale caratteristica deriva dal fatto che un numero elevato di KPI potrebbe risultare controproducente, soprattutto se si considera che due diversi KPI potrebbero fornire informazioni contrastanti. Esistono diversi KPI, specifici per le diverse attività e obiettivi di riferimento:

- KPI per impatto del *business*: reputazione, posizionamento (*Awareness*-orientare la percezione); traffico sul sito, fruizione contenuto, download contenuti (*Interaction*-accrescere interesse); numero contatti commerciali, download app, viralizzazione contenuti social (*Engagement*-propensione all'acquisto); nuovi clienti, vendite prodotto, quota di mercato (*Sales*-generare acquisti).
- KPI per impatto della comunicazione (cambiamenti che si vogliono produrre nella mentalità del *target group*): differenziazione messaggio, impatto *brand image* e reputazione (A); comprensione messaggio, interesse contenuti, permanenza sito (I); gradimento messaggio, *engagement rates*, visione completa contenuti (E); impatto su attrazione nuovi clienti, aumento *consideration*, tasso adesione alla promozione (S).
- KPI per impatto dei media (volte e modalità in cui bisogna raggiungere il *target group*): visualizzazioni totali, *social reach*, *impressions* utenti (A); *total clicks*/*visitors*, *video views*, nuovi *fans*, *followers*, *likes* (I); numero app scaricate, condivisioni, *engagement rate* (E); nuovi clienti, numero app attivate, vendite (S).

A tutti questi è necessario affiancare dei KPI di costo, i quali consentano di valutare, oltre al risultato in termini di efficacia, l'economicità delle attività. Per selezionare il giusto set di KPI è necessario definire quali di essi rappresentino meglio l'andamento dell'attività e degli obiettivi.

Insieme all'impiego di indicatori è necessario strutturare una rete di monitoraggio intermedia, la quale valuti le attività a diversi livelli; ne esistono principalmente 5:

1. **Controllo sulla realizzazione dell'attività:** la prima verifica riguarda l'effettivo svolgimento e realizzazione dell'attività come era stata pianificata. Dal momento che vi sono alcune attività molto complesse (allestimento dei negozi) spesso è necessario limitarsi a valutazioni campionarie; ciò tuttavia non esclude che per determinati settori sia possibile impiegare studi più approfonditi, come nel caso dello studio sulle politiche di prezzo, sulla comunicazione e sui media. Tipicamente si distingue tra contatti generati attività fisiche e di comunicazione non digitale, tenendo tuttavia insieme le attività fisiche con

quelle di comunicazione digitale. Dal momento che il monitoraggio delle attività è spesso particolarmente oneroso, non risulta insolito per molte aziende rivolgersi a terzi per lo svolgimento di tali attività. Tra i metodi maggiormente impiegati vi è l'utilizzo di **ad server**, i quali hanno una duplice natura: **erogano la pubblicità online**, portando un determinato messaggio, ad un determinato utente, in un determinato momento, e svolgono attività di **Tracking and Counting**, tracciando e calcolando il numero di *impressions* sui banner delle campagne. Gli *ad servers* vengono impiegati sia dagli editori, sia dagli inserzionisti. Un metodo spesso impiegato per la misurazione del comportamento delle persone è il **tagging**, il quale prevede di incrociare un panel di utenti con l'esposizione rilevata attraverso dei tag, al fine di identificare l'esposizione relativa (contatti, copertura, frequenza, ...).

2. **Controllo sulla qualità dell'attività:** il principale scopo di tali procedure è il monitoraggio delle attività di **ad fraud** (frodi pubblicitarie); ne esistono essenzialmente di 3 tipi:

- **Ad Stack:** è la pratica di erogare *banner* in posizioni non visibili, per esempio nascosti sotto altri spazi pubblicitari o sotto caselle di testo. Per ovviare a tali pratiche sono state fissate alcune norme, come ad esempio la visibilità di almeno 50% dei pixel di un immagine o di 2 secondi per i video.
- **Bot:** sono dei programmi automatizzati volti ad aumentare il numero di *impressions* e *clicks* sui diversi banner. Possono essere sia semplici (*General Invalid Traffic*, GIVT) sia più sofisticati (*Sophisticated Invalid Traffic*, SIVT): nel primo caso il traffico proviene da un'unica fonte con IP statico e identificabile, nel secondo invece si impiegano diversi *user agents* che ruotano su IP differenti (più difficilmente identificabili), e che compiono azioni più complesse (compilazione di *forms*, inserimento di oggetti nei carrelli *e-commerce*, ...).
- **Truffe sui siti:** possono essere di 3 tipologie:
  - **Domain spoofing:** viene adottato da editori disonesti i quali nascondono la natura del proprio sito prendendo le sembianze di siti legittimi.
  - **Ghost sites:** sono molto difficili da identificare in quanto sviluppati in modo automatico con l'obiettivo di gonfiare il traffico mediante l'uso di bot. Dato l'elevato livello di traffico appaiono come siti ottimali per la pubblicazione di *banners*, e di conseguenza vengono inseriti nei normali circuiti di *ad exchange*. Solitamente vengono identificati velocemente, tuttavia possono causare perdite ingenti anche nel breve periodo.
  - **Zero-ad Sites:** sono siti in cui vengono inserite pubblicità in maniera fraudolenta sfruttando l'abitudine delle persone a scaricare applicazione gratuite.

Un secondo elemento, non necessariamente attinente alle frodi, da tenere in considerazione durante la valutazione della qualità è il **contesto di erogazione della comunicazione**: le aziende sono molto attente ad evitare che il proprio brand venga associato a contesti non adeguati, per esempio violenti o moralmente deprecabili. Se da una parte il mondo digitale aumenta esponenzialmente i luoghi su cui pubblicare le proprie campagne (con il rischio di incorrere in contesti non desiderati), dall'altro fornisce strumenti per evitare determinati siti/contexti (*black list*) e prediligerne altri (*white list*). Sono diverse le aziende terze che si occupano di tali procedure (Comscore, Nielsen, IAS, ...).

3. **Controllo risultati sulla mente del pubblico**: sono molto complessi, e monitorano la capacità della comunicazione aziendale di modificare la sfera cognitiva, emozionale e comportamentale del proprio pubblico. In termini di risultati è possibile analizzare: ricordo/conoscenza/notorietà spontanea, sollecitata (dopo una citazione) o attinente (ricordando almeno un elemento specifico), riconoscimento/comprendimento/gradimento dell'attività, attribuzione di tratti d'immagine alla marca, stimolazione alla prova del prodotto, modifica delle sequenze di acquisto, intensificazione dei consumi, etc. Oltre alla semplice lettura ex-post appena descritta vi è la possibilità di legare l'attività svolta ai risultati misurati, mediante l'utilizzo di 2 elementi:

- **Un modello interpretativo**: capace di interpretare i risultati osservati in funzione di una relazione analitica tra l'attività effettuata e i risultati stessi. Mediante l'impiego e la stima di parametri consentono di valutare la qualità delle attività, il contributo di ciascuna al risultato e possibili intervalli di ottimizzazione.
- **Dati relativi all'attività**: ricavati da indagini sul campo che misurano gli effetti dell'attività.

Se un tempo l'utilizzo dei dati sull'attività venivano impiegati in forma pre-post, ovvero con analisi prima e dopo l'attività, oggi si prediligono metodi meno descrittivi, capaci di catturare al meglio le diverse componenti dell'attività. Ne esistono principalmente di 2 tipologie:

- **Metodo One-Shot**: studiato per definire la curva di risposta della marca in funzione dell'attività messa in atto, con l'obiettivo di comprendere cosa funzioni e cosa no attraverso la scomposizione dei risultati di comunicazione nei diversi livelli. Avviene in un'unica rilevazione dopo la campagna, e per questo è particolarmente indicato per brand emergenti, dei quali non si hanno a disposizione serie storiche e si ha necessità di indicazioni rapide su come procedere.
- **Tracking Study**: la rilevazione avviene in maniera continuativa e per lunghi periodi e l'esposizione alla comunicazione viene ricavata da altre fonti non contestuali. E' adatto per brand consolidati che abbiano a disposizione dati sul passato e un'attività di comunicazione continuativa. Sono costosi e adatti ad aziende con intensità di investimento elevata.

4. **Controllo dell'impatto sui risultati di mercato:** nonostante per le aziende completamente digitali le informazioni necessarie siano facilmente reperibili internamente, per la maggior parte delle aziende il processo di acquisizione dei dati risulta complesso. Elemento che complica ulteriormente è la lunghezza della filiera distributiva, la quale rende difficile la conoscenza i propri clienti finali, la data di vendita, il prezzo, etc. Per tali motivi aziende come Amazon e Ali Baba detengono un vantaggio competitivo significativo, in quanto hanno una visione molto più chiara dei gusti dei clienti e di come tali orientino le decisioni. Tipicamente le aziende si rivolgono a terzi (come Nielsen, GFK e IRI) per raccogliere queste tipologie di dati. Nel caso il canale distributivo sia particolarmente corto, o le aziende dispongano di punti vendita che coprano la gran parte del proprio mercato, sarà possibile impiegare i dati aziendali.

## 7.3 Reporting e Dashboarding

E' di fondamentale importanza che insieme ai metodi di monitoraggio delle attività vengano accostati metodi di comunicazione di tali risultati. Tipicamente il monitoraggio avviene per due motivi: operativo, al fine di identificare opportunità di miglioramento, e strategico, finalizzato a comprendere se gli obiettivi siano stati raggiunti. A livello operativo, per esempio, spesso non sono sufficienti i singoli set di KPI, i quali forniscono solo campanelli d'allarme sulla situazione, bensì sono richiesti metodi di analisi continuativi e approfonditi. Proprio a tale scopo sono stati creati diversi softwares che svolgano tali analisi in maniera automatica, al fine di applicare ottimizzazioni durante l'attività senza un eccessivo sforzo.

Per gestire tali procedure le aziende nominano tipicamente un **data manager** o **integrator**, il quale risulta spesso un collaboratore esterno all'azienda e il cui scopo è quello di assicurare una corretta e costante generazione di **report** sui risultati dell'attività. Se da un lato i KPI consentiranno di identificare in maniera preliminare alcune anomalie, al tempo stesso dovrà attivarsi un'organizzazione efficiente per porre rimedio a tali problematiche. Il data manager avrà quindi la responsabilità di garantire la coerenza fra i diversi dati impiegati e di identificare le fonti da escludere o aggiungere al fine del miglioramento dell'attività di *reporting*. Tipicamente per una buona architettura di *monitoring* sono necessari sia report sintetici e tempestivi, focalizzati su determinate attività, sia report più sofisticati, i quali scavino a fondo nelle relazioni meno visibili.

Al fine di fornire una sintesi, e una forma di lettura maggiormente comprensibile anche ai meno esperti in termini di analisi, vengono spesso impiegate le **dashboards**, ovvero interfacce grafiche (spesso interattive), le quali consentono la visualizzazione immediata di set di indicatori di performance chiave.

# Contatto coi clienti

I consumatori nell'era digitali sono *always-on* e hanno aspettative crescenti circa la qualità e la varietà del contatto con l'azienda; inoltre viene sempre più richiesto un elevato tasso di coerenza e fluidità tra l'esperienza portata avanti sui diversi *touch point*. Con lo sviluppo di un numero sempre maggiore di tecnologie a disposizione dei consumatori, in particolare quelle su cui è possibile esprimere il proprio pensiero o recensire l'esperienza circa un determinato brand, è importante che le aziende siano in grado di garantire un dialogo efficiente con la *customer base*; un cliente insoddisfatto può infatti condividere la propria delusione con molti altri, diminuendo la possibilità dell'azienda di attrarre nuovi *lead* e/o abbassare la reputazione. In tal senso il costo di un cliente insoddisfatto è molto più elevato di quello di un cliente fedele.

Al fine di evitare l'insoddisfazione della *customer base* è necessario che l'azienda metta in atto una **strategia di contatto** complessa, capace di dialogare con il cliente durante le diverse fasi del *customer journey* fornendo un'esperienza fluida e coerente, senza tuttavia risultare troppo pressante. Per fare ciò risulta innanzitutto necessaria una mappatura ed una segmentazione della base clienti. Una buona strategia consentirà di conseguire diversi obiettivi aziendali, come ad esempio la generazione di nuovi *lead*, l'acquisizione e la *retention* dei clienti, operazioni di *up-cross selling*, etc. Oltre a contattare il cliente giusto, nel momento giusto e con il giusto messaggio, una buona *contact strategy* deve incoraggiare e modificare alcuni comportamenti dei clienti, fornendo incentivi personalizzati e diversificati; per fare ciò risulta ancora una volta fondamentale in processo di misurazione dei risultati.

Per la costruzione di una corretta strategia è necessario partire dai dati, ovvero dalla mappatura e dalla segmentazione della base clienti, accompagnate da una valutazione descrittiva della qualità dei clienti stessi. In secondo luogo è fondamentale definire e formulare in maniera precisa ed esaustiva gli obiettivi che la *contact strategy* dovrà raggiungere. Terzo punto è necessario tenere a mente che il *customer journey* non è un processo lineare, ma piuttosto variabile; una buona strategia dovrà quindi essere in grado di calibrare il livello di semplificazione dei modelli impiegati tenendo conto di tale caratteristica. Proprio come conseguenza ogni strategia dovrà suddividere le diverse fasi del *customer journey* in sotto-fasi, al fine di migliorare l'attinenza della strategia al comportamento dei clienti.

Insieme agli obiettivi è necessario determinare un set di regole che governino il contatto vero e proprio, ovvero che fissino il numero di contatti, la frequenza, le tempistiche, i canali di contatto, etc. Le aziende utilizzano principalmente 3



modalità di contatto, basate su 3 differenti fattori ed un livello di personalizzazione crescente:

- **Stagionalità:** poiché molti mercati presentano andamenti stagionali (alimentare, moda, ...) gli esperti di marketing concentrano la comunicazione in periodi di alta stagione; tale procedura consente con maggior probabilità di convertire i contatti in vendite. Essendo comunicazioni legate ad aspetti macroeconomici e non ai singoli clienti, tipicamente un'azione stagionale ha un basso livello di segmentazione, e le comunicazioni sono mirate a contattare l'intera *customer base*.
- **Eventi:** i contatti legati ad eventi hanno un livello di personalizzazione maggiore in quanto si riferiscono a contatti a seguito di ricorrenze, come ad esempio anniversari di sottoscrizioni, ricorrenze di acquisto o scadenze di contratti.
- **Trigger** (innescate): sono quelle con livello di personalizzazione più elevate e scaturiscono da alcune azioni compiute dai clienti, come ad esempio apertura di link, compilazione di form, visita di siti, etc.

Poiché non tutti i canali di contatto con i clienti hanno lo stesso valore/costo, una buona strategia di marketing necessita di definire alcune regole per prediligere alcuni canali e/o evitare di sovraccaricarne altri.

Quanto mostrato fin'ora fa giungere alla conclusione che una strategia di marketing di lungo periodo, che sfrutti in maniera coerente i diversi *touch point* e che sviluppi un certo livello di interattività e personalizzazione, risulta più efficiente di una strategia basata su singoli contatti non coordinati. E' quindi necessario impiegare il giusto mix sia di messaggi, sia di media. Le **campagne di richiamo** possono ad esempio raggiungere tale obiettivo nel medio periodo, anche se nel lungo periodo la ripetizione pressante può portare ad una saturazione del base clienti e ad un calo delle vendite. Ecco perché oggi le aziende sviluppano campagne più sofisticate, capaci di gestire ed indirizzare il comportamento d'acquisto dei clienti. Per fare ciò è necessario che le strategie guardino al lungo periodo e abbiano come obiettivo l'acquisizione, la *retention* dei clienti e l'incremento di valore delle vendite.

## Marketing Automation

Negli ultimi anni il marketing è passato da una logica di massa (contatto dell'intera customer base utilizzando i canali tradizionali) ad un approccio caratterizzato dalla personalizzazione, soprattutto grazie allo sviluppo delle tecnologie della comunicazione (siti, social, blog, ...). Con l'aumento dei possibili *touch points* vi è stato un

conseguente aumento dei contenuti possibili da condividere e una trasformazione della relazione coi clienti in chiave bidirezionale. E' in questo contesto che si sviluppano le soluzioni di **marketing automation** (MA), ovvero con il preciso scopo di migliorare l'efficienza di gestione delle campagne. Con MA si intende una soluzione tecnologica che consente alle aziende di automatizzare la gestione dei processi di marketing, in particolar modo atta alla sostituzione del lavoro umano per tutte le attività generalmente ripetitive. L'impiego di tali strutture consente di tracciare e monitorare il comportamento degli utenti sui diversi *touch points* e di realizzare strategie di ingaggio, sfruttando la capacità di rilevare gli interessi e i comportamenti dei clienti.

La MA è diventata oggi il cardine su cui si basano le strategie di ingaggio in quanto consente di industrializzare i processi, la personalizzazione della relazione e la massimizzazione del valore aggiunto delle singole interazioni, permettendo agli esperti una visione completa di tutte le azioni. Raccoglie inoltre al suo interno una serie di azioni (*mail marketing*, generazione *lead*, *analytics*, ...) coordinandole in una *contact strategy* integrata. In sintesi i **vantaggi di un MA** sono:

- Cambiamento del modo in cui i contenuti vengono utilizzati per l'ingaggio.
- Miglior gestione delle campagne d'ingaggio.
- Velocizzazione *landing page* e form.
- Invio di messaggio in logica *one-to-one*.
- Incremento del numero di *lead*.
- Individuazione campagne efficaci e conseguente miglior allocazione del budget.
- Incremento del valore in termini di CLTV (mediante supporto di una visione clientecentrica) e di vendite.

I principali **utilizzi della MA** sono invece:

- *Customer Engagement Management*, ovvero la segmentazione della base clienti, la personalizzazione e l'automazione dei processi e *analytics*.
- *Lead Nurturing* e acquisizione di nuovi segmenti di clientela.
- Ottimizzazione della qualità dei contatti e del tempo di vendita.
- Identificazione dei bisogni e dei comportamenti d'acquisto.
- Ingaggio post vendita per mantenere i clienti informati e fidelizzati.

Un punto fondamentale per la buona riuscita di una strategia di MA è la sua **integrazione coi sistemi di CRM**, in quanto consente di tracciare e analizzare *lead* e clienti durante l'intero *customer journey*. Come diretta conseguenza le campagne vengono messe più facilmente in relazione con i risultati, facilitando quindi il calcolo del ROI e la corretta allocazione del budget.

## 9.1 Piattaforme di marketing automation

Si tratta di piattaforme, tipicamente dotate di interfacce grafiche, le quali consentono di interagire con la strategia di MA; ne esistono centinaia, tuttavia vi sono alcune caratteristiche che dovrebbero essere condivise da tutte le soluzioni possibili, una tra tutte la possibilità di integrare alcune delle azioni standard. Punti fondamentali delle piattaforme MA sono la facilità e la velocità di utilizzo, garantite da un'interfaccia semplice ed intuitiva, poiché lo scopo è aiutare l'utilizzatore finale a semplificare i procedimenti complessi. Sarebbe inoltre auspicabile che contenga al suo interno un set di informazioni e dati da i quali sia possibile generare *insight*, anche con un buon livello di personalizzazione (per esempio grazie alla segmentazione o alla creazione di liste/filtri).

Tipicamente, come già esposto, sarebbe utile che una piattaforma MA abbia al suo interno alcune (o ancor meglio la gran parte) delle funzionalità di CRM, in particolar modo per i vantaggi in termini di semplificazione di gestione del lavoro e di registrazione delle informazioni, salvate tutte in un unico luogo.

Cuore pulsante della MA risulta invece l'automazione dei processi, ovvero la capacità del sistema di programmare delle azioni come conseguenza delle interazioni dei clienti; un esempio calzante è l'impiego delle strategie di *trigger*-azione, ovvero l'invio di comunicazione a seguito di interazioni del cliente (visualizzazione prodotto, carrello abbandonato, ...). Affinché la strategia risulti efficiente è necessario che l'elaborazione e la risposta siano rapide e con il giusto livello di personalizzazione; per fare ciò è necessario che vi sia affiancata una serie di altre informazioni come la segmentazione, la creazione di liste e l'attribuzione di *score* per i clienti/*lead*, creando così un processo complesso denominato **workflow**.

Punto cardine per l'aumento della base clienti è l'individuazione dei *lead*, i quali verranno poi convertiti mediante il **conversion funnel**, ovvero mediante l'utilizzo di tecniche di *lead nurturing*. La piattaforma consente di programmare azioni di contatto e comunicazioni con i *lead* con lo scopo di generare interesse, monitorando i risultati e definendo un **lead score**, un punteggio legato alla probabilità di conversione (o di acquisto) da parte dei *lead*.

Un'altra utilità delle piattaforme è la gestione integrata dei *social network* del brand, automatizzando le attività legate ad essi. Grazie all'impiego di un'unica interfaccia risulta possibile la gestione dei diversi canali, per esempio grazie all'impiego di *scheduler*, sistemi di pubblicazione di post programmabili e personalizzabili. In aggiunta a ciò la piattaforma registra, memorizza e rende maggiormente accessibili i dati riguardanti i canali *social*.

Poiché la base del lavoro del marketer sono i **dati**, le piattaforme di MA devono garantire una gestione dell'informazione semplificata fornendo almeno le tecniche di analisi base, atte all'identificazione del cliente e del suo comportamento. Negli ultimi anni si sono sviluppate tecniche di *machine learning* e AI volte proprio a semplificare tali processi, fornendo strumenti che auto-apprendono dai dati stessi. AI e ML rafforzano l'efficienza e nel contempo migliorano l'esperienza dei clienti grazie all'aumento della velocità di risposta e della personalizzazione del contatto.

## 9.2 Real-Time decision management

Se in passato tutte le decisioni in logica *data-driven* dovevano passare da un team di esperti, con un enorme dispendio di tempo e risorse, oggi tale metodo non risulta più applicabile; negli ultimi anni tutti i processi di analisi e interpretazione dei dati avvengono con un affiancamento di sistemi di **Real-Time Decision Management** (RTDM). Tale evoluzione è una conseguenza diretta dell'aumento della velocità, del volume e della varietà di fonti dal quale vengono generati i dati. L'impiego di RTDM consente dunque di limitare l'impatto del lavoro umano durante l'analisi del dato, sostituendo i processi manuali e mitigando le loro carenze.

Un sistema efficiente di RTDM deve garantire **alcune caratteristiche**:

- Connessione con gli altri sistemi aziendali, soprattutto con quelli da cui è possibile ricavare informazioni utili all'analisi.
- Consentire decisioni basate su regole preimpostate e modelli predittivi; in particolare le regole devono essere inserite tramite programmazione mentre i modelli predittivi alimentano il sistema RTDM. In caso vi siano azioni concorrenti o contrastanti è necessario che il sistema fornisca un rank per selezionare le migliori.
- Deve integrarsi con i sistemi di MA in un contesto dinamico per gestire relazioni caratterizzate da elevata personalizzazione. I due sistemi devono dunque condividere i processi semplificando il lavoro.

## Marketing mix modeling

Quando si parla di strategie di marketing è necessario tenere a mente che non esiste solo la sfera digitale, e anche nei paesi più sviluppati esiste una grossa fetta di mercato non digitale. Per fare un esempio in Italia solo il 28% degli investimenti in comunicazione riguarda il digitale, e l'*e-commerce* si attesta al 7% della quota di mercato totale. Limitandosi ad osservare la realtà digitale dal punto di vista analitico si commette un errore di rappresentatività, poiché si terrebbe conto solo di una parte della popolazione (più giovane, con maggiore conoscenza del digitale, ...).

Parlando tuttavia di comunicazione digitale, un punto fondamentale per la messa in atto di una strategia in grado di allocare correttamente le risorse è la definizione degli **attribution models**: con tale definizione si fa riferimento a una classe di modelli, o una serie di regole, con lo scopo di determinare quali *touch point* abbiano contribuito maggiormente alla conversione in acquisto, e dunque a quali vadano

attribuiti meriti e risorse. Google Analytics ne mette a disposizione diversi, per esempio:

- **Ultima iterazione:** il 100% del credito di vendita viene assegnato all'ultimo *touch point* che precede l'acquisto
- **Last Non Direct:** viene ignorato il traffico diretto, funziona come il precedente.
- **Last AdWords Click:** l'ultimo link Google Ads riceve il 100%
- **Prima iterazione:** il 100% del credito di vendita viene assegnato al primo *touch point*.
- **Modello lineare:** ciascuno punto di contatto nel percorso di conversione riceve la stessa quota.
- **Decadimento temporale:** i punti di contatto più vicini temporalmente alla vendita ricevono più fondi, e si scala fino al primo contatto.
- **Posizionale:** il primo e l'ultimo ricevono una quota elevata, il restante si divide equamente tra gli intermedi.

Poiché non esiste un metodo che scientificamente definisca quale sia il punto di contatto che ha maggiormente contribuito alla vendita (ma ciò si determina mediante interpretazione o esperienza soggettiva) non esiste un modello migliore degli altri. Altro punto critico è che tali modelli non considerano i diversi canali esterni alla lista dei *touch point* che potrebbero contribuire alla vendita (come ad esempio blog su cui si parla di prodotti simili); proprio per sopperire a tale problematica è necessaria un'integrazione con altri tipi di informazioni.

Per meglio comprendere i fenomeni di marketing e per prendere conseguenti decisioni ottimali spesso i marketer necessitano dell'ausilio di modelli statistici ed econometrici. Tali modelli rispondono all'esigenza di legare attraverso formule matematiche variabili dipendenti con variabili indipendenti, e determinarne quindi le correlazioni. Il vantaggio che si ha nell'impiego di modelli è la possibilità di scoprire caratteristiche e relazioni tra fenomeni difficilmente apprezzabili ad occhio, ma soprattutto di utilizzare i dati passati per fare previsioni ad ausilio del *decision making*. La buona riuscita nell'applicazione di un modello dipende dalla bravura dell'utilizzatore e dalla qualità dei dati (esattezza, ricchezza, significatività, rappresentatività, ...).

# Canali di E-Commerce

L'avvento delle nuove tecnologie ha portato le aziende a confrontarsi con nuovi temi e obblighi, in particolare con la necessità di utilizzare i canali digitali per il mantenimento della propria *customer base* e per la vendita. Quando si parla di canali digitali è fondamentale non considerarli separatamente dai canali tradizionali/fisici. Tale condizione deriva dal fatto che, nonostante la presenza di metodi operativi differenti, l'obiettivo di entrambe le tipologie di canale è il medesimo, ovvero l'attrazione di nuovi clienti, la vendita e la generazione di profitto. Nonostante ciò i canali digitali possiedono alcune peculiarità che consentono una conversazione bidirezionale tra azienda e cliente, garantita dalla raccolta, l'analisi e l'interpretazione di informazioni circa la volontà dei clienti.

La migliore strategia per la gestione delle due tipologie di canali è un sistema *omnichannel*, il quale consenta l'integrazione e il coordinamento dei due universi. L'utilizzo dei dati raccolti sui canali digitali devono quindi essere utili non solo agli stessi, ma all'azienda nel suo complesso. Le aziende che non sviluppano i canali digitali e/o non sono in grado di gestire la logica *omnichannel* rischiano di subire concorrenza aggressiva e di cadere nell'obsolescenza.

Poiché i canali digitali differiscono da quelli tradizionali per operatività delle azioni, può risultare molto interessante definire come i principali modelli di marketing cambino in relazione al mondo digitale:

- **Marketing Mix (4P):** rappresenta la combinazione di 4 leve, controllabili dall'azienda e che garantiscono il risultato.
  1. *Product*: considera tutte le caratteristiche del bene/servizio. Nel mondo digitale oltre all'appetibilità sul mercato l'azienda dovrà verificare la potenzialità di vendita online.
  2. *Price*: il prezzo da assegnare al bene si definisce con lo studio dell'elasticità al prezzo, della domanda e del posizionamento competitivo. Il mondo digitale ha portato grandi cambiamenti con l'inserimento di tecniche quali promozioni, comparazione dei prezzi, *cashback* e *voucher*.
  3. *Place*: nel mondo digitale passa dallo studio del posizionamento del negozio fisico a quello del sito *e-commerce*.
  4. *Promotion*: campagne di comunicazione per mantenere la *customer base*. Nei canali digitali lo spazio/tempo per metterle in atto si riduce drasticamente (durata spot televisivo vs durata banner online).

- **Forze di Porter:** rappresentano 5 forze fondamentali alla base del vantaggio competitivo.
  1. Minaccia di prodotti sostituiti: nei canali digitali il rischio di sostituzione dei prodotti è molto elevato, e può essere misurato in base allo *switch cost*, al prezzo, alla qualità e alla performance del bene sostituito.
  2. Minaccia di potenziali entranti: i principali fattori per misurarla sono le barriere all'entrata (disincentivano), le economie di scala (che disincentivano per gli ingenti costi di avviamento), la *brand equity* (presenza di marchi molto influenti disincentiva), la profittabilità del settore (più è elevata, maggiore il rischio di nuovi entranti) e infine le politiche governative (che possono sia incentivare che disincentivare i nuovi entranti).
  3. Intensità della competizione: rappresenta la forza con cui gli attori di mercato competono tra loro. E' misurabile attraverso il numero di competitor (più interazioni implicano maggiore competizione), l'esistenza di barriere all'uscita (se i costi sono elevati pur di non uscire le aziende competono maggiormente) e la velocità di crescita del mercato (se è lenta l'unico modo di aumentare la quota di mercato è aggredire quella altrui).
  4. Potere contrattuale dei fornitori: le politiche dei fornitori influenzano fortemente il mercato e la profittabilità delle imprese. Si misura sulla base del numero di fornitori (meno fornitori ci sono, maggiore è il potere), costo di *switch* (costi elevati aumentano il potere) e l'integrazione verticale dei fornitori (se sono in grado di produrre e operare direttamente).
  5. Potere contrattuale degli acquirenti: è speculare al precedente.
- **Modello di segmentazione:** alla base della gestione delle campagne di comunicazione (giusto messaggio, giusta persona, giusto momento) vi è senza dubbio la segmentazione della *customer base*. Le tecnologie digitali hanno consentito un notevole sviluppo per tali modelli, i quali vengono oggi applicati su base geografica, demografica e perfino comportamentale (quest'ultima molto più difficile per i canali tradizionali).

Poiché il principale obiettivo delle politiche di marketing consiste nella vendita dei prodotti dell'azienda, quando si fa riferimento al mondo digitale i **siti di e-commerce** assumono una notevole importanza. La loro apertura segue uno schema *brick-and-mortar*, assimilabile a quello dei negozi fisici. Vi sono alcune figure chiave nella gestione di tali siti:

- **E-commerce manager:** ha la piena responsabilità sul risultato e coordina gli altri sulla base della strategia e degli obiettivi.
- **Web analytics specialist:** responsabile della corretta lettura e interpretazione dei dati, finalizzata al suggerimento di strategie e ottimizzazioni.
- **SEO on-site:** crea contenuti fruibili dall'utenza e si occupa della redazione di *keywords* per i motori di ricerca.
- **SEO off-site:** collega il sito ad altre realtà (*link-building*).

- **Web designer:** grafico capace di dare alla piattaforma un aspetto in linea con l'immagine dell'azienda.

Altro punto fondamentale è l'**online advertising**, ovvero lo strumento per garantire la crescita e la durata del proprio brand all'interno del mondo digitale; Come la pubblicità sui mezzi tradizionali può portare grandi benefici. La peculiarità dell'investimento in visibilità online è la maggiore facilità con cui si possono monitorare i risultati (attraverso apposite piattaforme).

In relazione ai siti di vendita online è necessario determinare quale approccio si voglia mantenere rispetto alla **logistica per l'e-commerce**; esistono 3 approcci:

- **Logistica con magazzino:** l'azienda investe in un magazzino in cui posiziona gli stock di merci da far partire in caso di ordini. Richiedono un grosso investimento iniziale.
- **Logistica dropshipping:** l'azienda non possiede né un magazzino, né le merci che vende, ma si limita a girare gli ordini ai fornitori i quali provvedono alla spedizione.
- **Logistica ibrida**

Affinché tutti i punti precedenti funzionino efficientemente e la strategia di marketing sia vincente è necessario che il tutto si accompagni ad un utilizzo di dati e analisi preciso e costante. Tra le analisi più interessanti vi sono quella del comportamento degli utenti sulla base della *customer experience* o quelle quantitative sulle transazioni effettuate.

## Canali social e CRM

In Italia nel 2019 vi sono 35 milioni di utenti di *social network* dei quali 31 milioni che accedono da dispositivi mobili e in maniera attiva. A partire da tali dati non è difficile immaginare come i social siano un'importante componente delle strategie di *engagement* della clientela e di mantenimento della relazione con essa. In questo ecosistema di relazioni digitali le aziende hanno la necessità di comprendere ed interpretare le conversazioni, al fine di determinare degli *insight* utili alle azioni di ingaggio e di fidelizzazione (sia per quantità che per qualità).

Il principale scopo dei *social network* è quello di mettere a disposizione piattaforme *ad hoc* volte alla creazione e al mantenimento di relazioni attraverso interazioni sulla stessa piattaforma; di conseguenza essi hanno sia una componente *social media* (diffusione di contenuti), sia una componente di *network* (garantire interazioni). Poiché i social sono in continua evoluzione: nuove piattaforme si sviluppano al fine



di catturare e soddisfare nuovi bisogni negli utenti. Un sottoinsieme dei social particolarmente interessante per i marketer è composto dai blog; l'importanza di tali strumenti consiste nella relazione che hanno con la figura dell'influencer, sempre più importante e centrale per le strategie di marketing su reti sociali.

Oltre ad essere utili strumenti per la gestione della relazione, i social sono una preziosissima fonte di informazioni: gli utenti tendono infatti a condividere il luogo di nascita/residenza, le scuole/lavoro, gli hobby oltre a numerosi contenuti come video, foto e opinioni. Tali informazioni possono dunque aiutare a comprendere le identità, i comportamenti e le preferenze degli utenti.

I social hanno subito una notevole evoluzione nel tempo, pur mantenendo alcune delle caratteristiche principali: dal 1997 nascita dei primi social, 2003 (utenti gestiscono gli aspetti dell'esperienza personale in rete) con la nascita di MySpace e Facebook, 2006 nascita di Youtube e Twitter fino al 2010 con Instagram. Possiamo dunque categorizzare i *social network* in 6 gruppi:

1. **Blog e Microblog:** alto livello di presentazione ma basso di interazione (Twitter).
2. **Progetti collaborativi:** creazione collaborativa di contenuti (Wikipedia).
3. **Social Network:** alto livello di presentazione e di interazione (Facebook).
4. **Content Community:** condivisione di contenuti video e foto, basso livello di informazioni personali (Youtube).
5. **Mondi virtuali sociali e di gioco** (SecondLife e Minecraft).

Possiamo inoltre categorizzare le reti sociali in base alla sfera della **social community** (relazioni tra utenti) e al **social publishing** (diffusione di contenuti commerciali, editoriali, integrabile con *e-commerce*).

Tra le principali funzionalità dei *social network* che ancora non sono state citate vi è la possibilità dell'azienda di gestire le promozioni, il *branding*, la *customer care*, la gestione delle relazioni, la vendita al dettaglio e effettuare ricerche di marketing. Per sfruttare tali possibilità l'azienda dovrà svolgere 2 cicli:

- **Ciclo di analisi:** riguarda la raccolta e l'analisi dei dati circa gli utenti e il contesto in cui si opera. Tra le possibilità vi sono:
  - Analisi dello scenario di riferimento
  - Studio del brand e del suo posizionamento
  - Valutazione del posizionamento sui motori di ricerca
  - *Social media branchmarking* sui competitors
  - Studio del target di riferimento
  - Monitoraggio della *e-reputation* e *client satisfaction*
  - Monitoraggio opinione degli influencer

Il primo passo consiste nell'individuazione delle fonti, dopodiché sarà possibile passare all'analisi e al benchmarking. Le analisi quantitative avranno lo scopo di comprendere e misurare la performance del brand, il *benchmarking* per il confronto con i competitors, le analisi sulle attività social per l'impatto che hanno avuto sull'*engagement* e infine le analisi qualitative per individuare gli argomenti di conversazione più interessanti (nel presente e nel futuro).

- **Ciclo di aggiornamento della strategia:** tipicamente ha come punto di partenza la definizione degli obiettivi e i risultati del ciclo analitico; ha come scopo il monitoraggio e il mantenimento della strategia in relazione al tempo e ai cambiamenti di contesto.

Al fine di sviluppare i cicli appena descritti è fondamentale che i marketer definiscano il **posizionamento** che il brand deve ottenere: tipicamente quello ottimale viene individuato nel processo di analisi, e dovrà essere mantenuto (salvo radicali cambiamenti di contesto) nei cicli successivi (al fine di sfruttare al meglio i risultati che sono tipicamente di medio-lungo periodo). Al posizionamento va affiancate la **cluster analysis**, la quale consente di identificare gli influencer, il *target group* e i segmenti di cui si compone. Altro punto fondamentale è la definizione di un **calendario** in grado di monitorare e fornire scadenze sulle diverse azioni che compongono la strategia. Tutta l'azione di social marketing dovrà infine essere inserita in un contesto più ampio, affiancandola e integrandola con la **contact strategy**, al fine di migliorare la funzionalità del *conversion funnel* (portando dunque all'acquisto); per quest'ultimo punto sarà necessario creare/rafforzare la notorietà del brand, influenzare i bisogni e i comportamenti, facilitare l'acquisto e incrementare la permanenza sui canali social.

Affinché tutti questi punti della strategia di social marketing possano essere messi in atto è necessaria un'integrazione con il CRM, il quale va tuttavia ripensato e adeguato al mondo digitale. Il nuovo paradigma consisterà nel far sì che gli utenti si informino da altri utenti e non più dall'azienda, attraverso le conversazioni e la condivisione di opinioni. Lo scopo sarà quindi l'ingaggio degli utenti, ottenendo la loro collaborazione, i quali a loro volta ne coinvolgeranno altri.

## Advertising digitale

Con la nascita della pubblicità si è sviluppato e mantenuto uno schema relativamente semplice per molti anni, prima dell'avvento del digitale; tale schema si componeva di 4 agenti:

- **Produttori di contenuti:** mettono a disposizione spazio e tempo pubblicitario attraverso intermediari detti **concessionarie pubblicitarie**.

- **Aziende:** le quali volevano comunicare messaggi circa il brand.
- **Agenzie pubblicitarie:** a loro si riferivano le aziende per tutti i servizi riguardanti la comunicazione, come ad esempio la pianificazione e acquisto dello spazio e tempo pubblicitario.

Infine il tutto veniva coordinato e monitorato attraverso ricerche di mercato i cui risultati servivano per la definizione della strategia di comunicazione. La principale criticità di tale approccio consisteva nell'impossibilità di definire il pubblico da contattare: le aziende accettavano di acquistare il pubblico in maniera indiscriminata e, di conseguenza, un certo livello di dispersione (dovuto alla parte di pubblico esposto ma per la quale i contenuti non erano interessanti).

I nuovi media digitali hanno rivoluzionato tale logica, generando un significativo cambio di paradigma, in particolare per ciò che concerne il *target group* da contattare. Tale cambio di schema ha portato ovviamente a un rinnovamento delle parti chiamate in causa:

- **Content providers:** rappresentano quelli che una volta si chiamavano editori, e ne integrano l'originale visione. Dal momento che la tecnologia ha significativamente ridotto le barriere all'ingresso nel mondo della produzione e diffusione di contenuti, oggi esistono molti piccoli editori, i quali tuttavia sommati possono dar vita ad una strategia di comunicazione massiccia.
- **Trading desk:** giocano il ruolo delle agenzie e possono farne parte o essere organi indipendenti; il loro scopo è interagire in maniera efficiente con il nuovo mercato degli spazi pubblicitari. Il digitale ha portato un'evoluzione dei metodi di transazione: se un tempo il processo di verifica della disponibilità, di negoziazione degli spazi, di contratto e di controllo avvenivano interamente offline, oggi tutte queste fasi vengono implementate automaticamente nel mondo digitale.
- **Sale house e Ad networks:** rappresentano quelle che una volta venivano chiamate concessionarie. Le *sale house* lavorano tipicamente in esclusiva per pochi *content providers* vendendo spazi standard e soluzioni customizzate. Gli *ad networks* invece possono essere generalisti o specializzati in *retargeting*, *audience targeting*, *mobile* e/o *affiliation*.
- **Piattaforme Exchange:** rappresentano dei nuovi agenti il cui scopo è collegare in maniera ottimale la domanda e l'offerta di spazi pubblicitari, oltre all'automatizzazione delle compravendite.

Come in passato per coordinare al meglio la strategia e per contattare il giusto *target group*, il nuovo schema appena descritto viene accompagnato e integrato dall'analisi dei dati. Tipicamente si avrà a che fare con 3 tipologie di dati: **dati di primo grado**, ovvero interni all'azienda, **secondo grado**, provenienti dall'analisi delle campagne, e infine di *terzo grado*, ovvero acquistati da società terze. Oltre ad avere i dati ovviamente occorrerà elaborarli e integrarli; a tal scopo nascono le **Data Management Platform (DMP)** le quali, interfacciandosi con le *buying*

*technologies* chiamate **Demand Side Platform** (DSP), incrociano le disponibilità di spazi con i dati sul pubblico per ottimizzare il prezzo d'acquisto. In senso opposto agiscono invece le *selling technologies* ad utilizzo dei *content providers*, ovvero le **Supply Side Platforms** (SSP), il cui scopo è la massimizzazione del prezzo di vendita. In questo scenario verranno quindi analizzati e confrontati migliaia di potenziali acquirenti in tempi ridottissimi.

In relazione alla verifica dell'attendibilità dei dati vi è inoltre la nascita di numerose strutture il cui scopo è proprio la verifica della qualità dei dati: un esempio è ComScore la quale rileva se una campagna ha raggiunto il *target group* pianificato, la presenza di bot e di traffico umano, la dimensione geografica del pubblico e infine la **viewability**, ossia la quantità di spazio pubblicitario effettivamente visibile al momento dell'erogazione.

E' ovvio che in un contesto fluido come quello del digitale vi siano differenti player che decideranno di agire su diversi fronti, sviluppando così un certo livello di **integrazione verticale** che garantisca di partecipare a diverse fasi della catena del valore, fornendo così numerosi vantaggi economici e competitivi.