

# POLITECNICO DI TORINO

Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione

**Corso di Laurea Magistrale  
in Ingegneria Gestionale**

Tesi di Laurea Magistrale

## **Strategia digitale multi-strumento per progetti in fase di startup**



**Relatori:**

prof. Marco Cantamessa

prof.ssa Francesca Montagna

**Candidato:**

Matteo Giovannetti

Dicembre 2018

## Indice

<b>1. Analisi della letteratura</b> .....	3
1.1 <i>La classificazione degli strumenti digitali</i> .....	3
1.2 <i>L'analisi della letteratura accademica</i> .....	7
<b>2. Gli strumenti della classificazione</b> .....	11
2.1 <i>Email Marketing</i> .....	11
2.1.1 <i>Di cosa si tratta</i> .....	11
2.1.2 <i>Nascita/diffusione dello strumento</i> .....	14
2.1.3 <i>Cosa permette di fare e perchè è importante includerlo in una strategia digitale</i> .....	16
2.2. <i>Search Engine Advertising (SEA)</i> .....	17
2.2.1 <i>Search Engine Marketing (SEM)</i> .....	19
2.2.1.1 <i>Di cosa si tratta</i> .....	19
2.2.1.2 <i>Nascita/diffusione dello strumento</i> .....	20
2.2.2. <i>Display Advertising</i> .....	23
2.2.2.1 <i>Di cosa si tratta</i> .....	23
2.2.2.2 <i>Nascita/diffusione dello strumento</i> .....	25
2.2.2.3 <i>Cosa permette di fare e perchè è importante includerlo in una strategia digitale</i> .....	28
2.3 <i>Search Engine Optimization (SEO)</i> .....	29
2.3.1 <i>Di cosa si tratta</i> .....	29
2.3.2 <i>Nascita/diffusione dello strumento</i> .....	32
2.3.3 <i>Cosa permette di fare e perchè è importante includerlo in una strategia digitale</i> .....	33
2.4 <i>Social Media Marketing (SMM)</i> .....	34
2.4.1 <i>Di cosa si tratta</i> .....	34
2.4.2 <i>Nascita/diffusione dello strumento</i> .....	39
2.4.3 <i>Cosa permette di fare e perchè è importante includerlo in una strategia digitale</i> .....	39
<b>3. Analisi empirica dei casi di studio</b> .....	41
<b>4. Proposta di utilizzo e conclusioni</b> .....	49
4.1 <i>Introduzione</i> .....	49
4.2 <i>Il lavoro di tesi - proposta</i> .....	49
4.3 <i>Possibili sviluppi futuri</i> .....	51
<b>5. Ringraziamenti</b> .....	53
<b>6. Riferimenti bibliografici</b> .....	55
<b>7. Appendici</b> .....	59
7.1 <i>Appendice: canovaccio interviste</i> .....	59
7.2 <i>Appendice: analisi della letteratura estesa</i> .....	60

## 0. Introduzione

L'idea di studiare questo argomento di tesi è nata dalla percezione che il mondo accademico non stesse ancora affrontando una serie di temi, nell'ambito del marketing digitale, che invece sembra stiano affiorando dal basso diffondendosi nelle aziende.

Nello specifico, si è voluto indagare come le aziende operino nella definizione di una strategia digitale volta a raggiungere certi obiettivi di business e quindi ad attivare, nel compimento di tale strategia, una serie di strumenti digitali (social media, email marketing, pubblicità display, ...) sempre più adottati dalle aziende. Gli imprenditori (o il *c-level*) hanno una visione a tutto tondo degli strumenti presenti? Delineano una strategia o attivano solamente uno strumento "una tantum" durante una campagna di marketing? Come scelgono lo strumento da attivare? Queste sono alcune domande a cui si vuole cercare risposta. Tali quesiti sono emersi lavorando a contatto con imprenditori e manager che vogliono far partire un nuovo business (lavorando in un incubatore di imprese innovative ed essendo quindi nella posizione di vedere, partecipare e analizzare tali fenomeni). L'intento è quello di allargare l'analisi, portandola fuori dal contesto specifico, e capire se a livello di ricerca fossero già presenti degli studi, di che tipo fossero, come vengono considerati tali strumenti, quali soggetti se ne fossero occupati.

Il lavoro fatto si compone quindi di una ampia prima parte di analisi della letteratura, sia di quella accademica che di quella non autorevole. Questa attività è servita a comporre una classificazione degli strumenti digitali più utilizzati nel compimento di una strategia digitale multi-strumento e di studiare se e come il mondo accademico abbia affrontato l'argomento. Grazie a questa analisi si è potuto avere una visione più chiara dell'argomento e dei filoni di ricerca ad esso associato.

Individuata una classificazione di strumenti digitali è stato quindi effettuato un approfondimento sugli stessi per capire che caratteristiche abbiano, come si siano diffusi e perché sia importante includerli in una strategia digitale multi-strumento.

Successivamente è stato riportato il lavoro di ricerca empirico che ha previsto l'analisi di sei casi di studio dal punto di vista dell'approccio al contesto digitale. Si è indagato se il campione abbia avuto una strategia digitale nel momento di lancio del rispettivo business, che strumenti questa comprendesse e come si fosse evoluta nel tempo. Si è trattato quindi di un'analisi *ex post* di un campione di soggetti, startup innovative più nello specifico, per avvalorare o negare l'importanza di avere una strategia digitale multi-strumento.

Da questa analisi sono state tratte delle conclusioni e una proposta di implementazione e utilizzo di tali strumenti in modo che possano creare valore alle realtà che devono o vogliono avere una presenza online.

Ricapitolando, il lavoro di tesi è così strutturato:

- Capitolo 1: analisi della letteratura.
- Capitolo 2: approfondimento sugli strumenti digitali.
- Capitolo 3: analisi dei casi di studio.
- Capitolo 4: proposta di utilizzo.

Il taglio dato alla tesi (e la necessità di indagare tali fenomeni) deriva proprio dalla *forma mentis* che il percorso di studi e il *know how* appreso durante gli anni di formazione al corso di Ing. Gestionale del Politecnico di Torino hanno trasmesso, ovvero il riconoscimento dell'importanza di un'analisi critica a livello più alto circa le attività svolte nel *day-by-day* dello sviluppo di un business.

# 1. Analisi della letteratura

## 1.1 La classificazione degli strumenti digitali

Per effettuare l'indagine per prima cosa si è ricercata l'eventuale esistenza di una classificazione riconosciuta e ampiamente diffusa che definisse gli strumenti necessari per la realizzazione di una strategia online (ove presente una strategia).

Nel fare questo si è studiato e scandagliato fonti di letteratura *practitioner* che trattassero l'argomento.

Le parole-chiave utilizzate per la ricerca sono state:

1. digital marketing, web marketing, multichannel strategy, digital strategy, digital tactics, digital channel, online strategy.

E' doveroso specificare che molto frequentemente, soprattutto nel mondo *practitioner*, gli strumenti sotto indagine vengono definiti come "canali", e per questa ragione è stata effettuata la ricerca includendo anche tale termine. Tuttavia, nel prosieguo di tale lavoro di tesi, ci si riferirà ad essi come "strumenti" o come "azioni", in quanto si ritiene siano definibili più propriamente così dato che il canale è sempre lo stesso, ovvero Internet.

Per l'analisi sono state usate tipologie di contenuti/fonti diverse (articoli, libri, ... e da agenzie di consulenza, esperti di settore, riviste,...). Tra queste, compare più volte Quora, piattaforma di open innovation sulla quale comunità di esperti si confrontano e discutono esprimendo le proprie opinioni e posizioni su determinati quesiti. Vi sono più righe nella matrice in quanto rappresentano le classificazioni fornite da diversi esperti.

Si riporta in seguito la matrice riassuntiva dei risultati del lavoro di ricerca effettuato.

Durante l'analisi, da un lato sono state riportate le fonti (tot. 25) che trattavano l'argomento, dall'altro gli strumenti che venivano citati o considerati nella definizione di una strategia online.

**Tabella 1:** risultati dell'analisi delle fonti non autorevoli.

FONTI / STRUMENTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
VentureHarbour	x	x	x	x	x	x	x	x															
Entrepreneur	x		x	x	x	x			x														
Udacity	x	x	x	x	x					x	x	x											

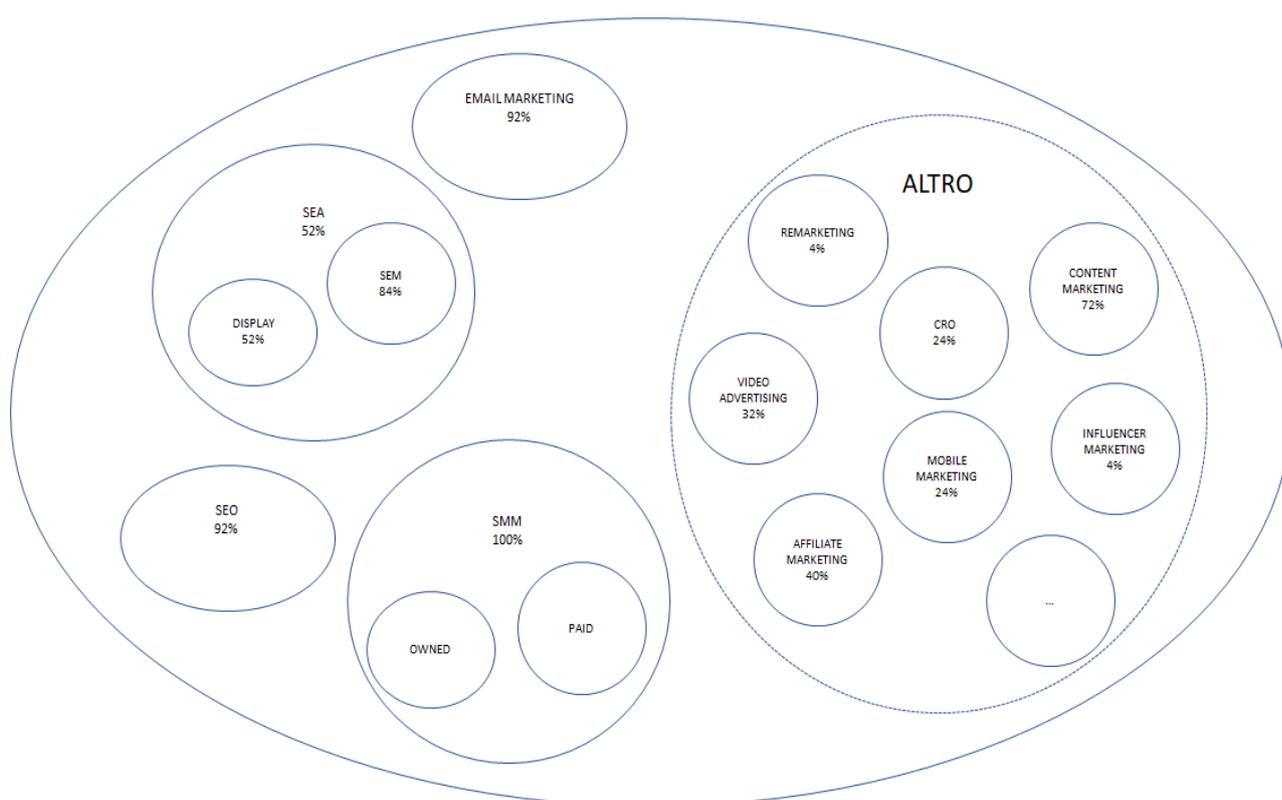


Quora	x		x	x	x						x	x										
Quora	x	x	x	x	x			x			x	x	x						x			
Quora	x	x	x	x	x						x	x	x									
Quora	x		x	x							x								x			
Quora	x		x	x	x			x			x											
Quora	x			x				x				x	x									
Quora	x	x	x	x							x	x	x							x	x	
<b>TOTALE (25)</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

- 1: Email marketing
- 2: SEA (Search Engine Advertising)
- 3: SEO (Search Engine Optimisation)
- 4: SMM (Social Media Marketing)
- 5: Content Marketing
- 6: CRO (Conversion Rate Optimisation)
- 7: Remarketing / Retargeting Ads
- 8: Video Advertising (pre-roll, mid-roll, post-roll)
- 9: Personal Branding
- 10: Social Media Advertising
- 11: SEM (Search Engine Marketing)
- 12: Display Advertising
- 13: Affiliate Marketing
- 14: Game Advertising
- 15: Digital/Online PR
- 16: Marketing Automation
- 17: Mobile Marketing
- 18: Viral Marketing
- 19: Influencer Marketing
- 20: Link Building
- 21: Referral Marketing

Questo studio ha permesso di conoscere meglio il contesto e i trend del digital marketing. Gli “strumenti” riportati in ascisse, ovvero presi in considerazione dalle varie fonti, non sono in realtà tutti definibili come tali, in quanto alcuni sono semplici azioni, altri termini in voga (*buzzword*), altri ancora strategie stesse o sottocategorie. Relativamente a questo lavoro si è quindi dovuto prendere delle decisioni, fare chiarezza e ordine in modo da “comporre” quella che si considera la più corretta classificazione per procedere con il successivo studio di analisi della letteratura.

La mappa concettuale nel seguito aiuta a capire la tipologia di classificazione risultante e le scelte fatte per la sua definizione.



**Figura 1:** mappa concettuale rappresentante un raggruppamento degli strumenti digitali individuati.

Il primo filtro è stato fatto sul numero di volte in cui uno strumento è stato preso in considerazione nel processo di definizione di una strategia digitale “multi-strumento”.

Lo studio ha confermato come l’email marketing e il Search Engine Optimization (SEO) siano sempre strumenti molto considerati (92%) durante la definizione di una strategia di online marketing.

Il Social Media Marketing (SMM) addirittura viene citato da tutte le fonti (100%). Nell’ottica di definire una classificazione che sia precisa e non ambigua si è deciso di dividere il SMM in due macro-categorie: l’Owned Social Media Marketing, attività di promozione gratuite che sfruttano le pagine di proprietà dell’azienda/soggetto, e il Paid Social Media Marketing ovvero le attività tramite i social di sponsorizzazione e

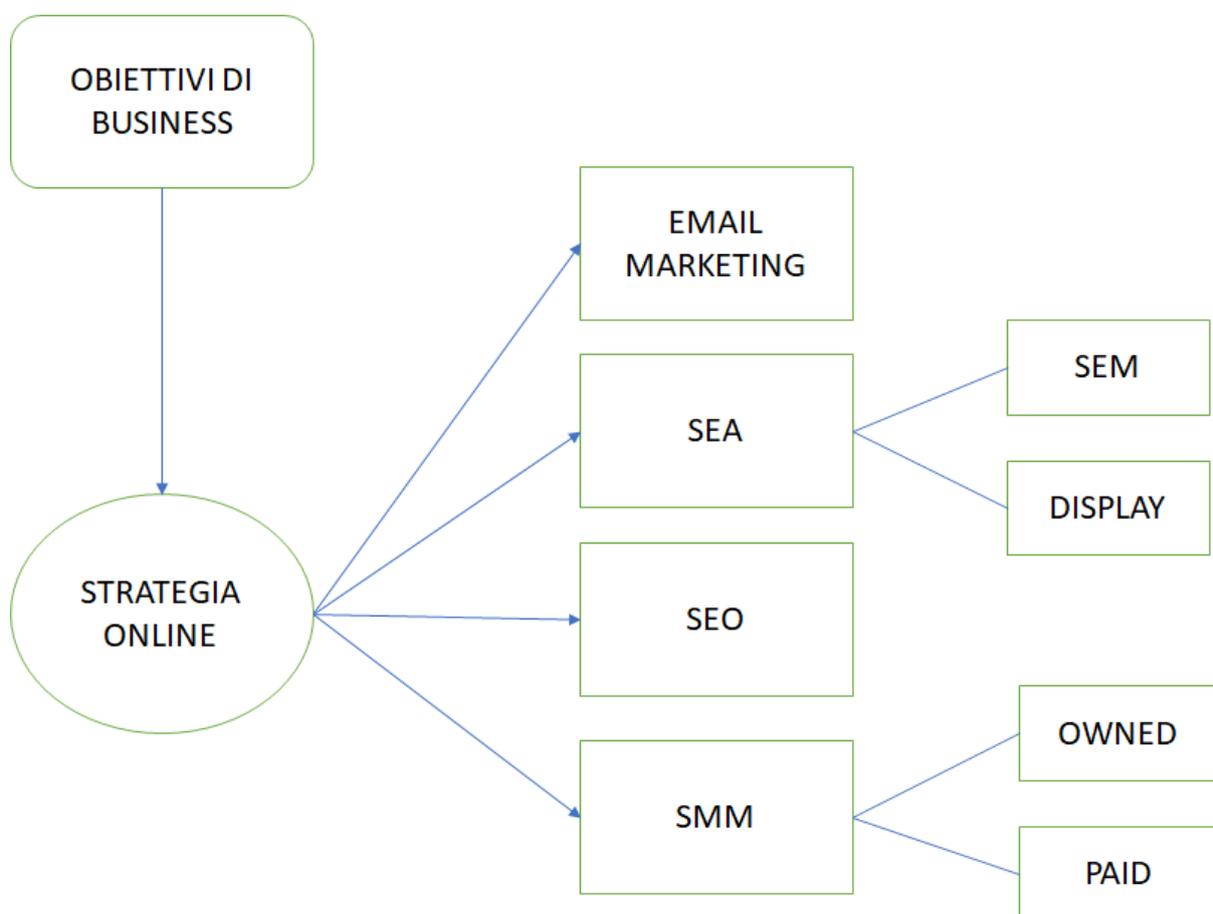
promozione di contenuti. Una spiegazione più dettagliata a riguardo verrà fornita nel capitolo 2.

Un altro chiarimento lo meritano i due strumenti che si è voluto considerare sotto la categoria Search Engine Advertising (SEA), in quanto in letteratura sono presenti diverse terminologie e raggruppamenti. Infatti, da una parte c'è il Search Engine Marketing (SEM), ovvero le attività di sponsorizzazione attraverso il motore di ricerca (in molti casi viene chiamato *pay-per-click*), dall'altro il Display Marketing, ovvero l'attività di promozione attraverso banner e pubblicità sui siti facenti parte della rete di *advertiser* (es: Google AdSense).

Il Content Marketing non è stato incluso nella classificazione, seppure molto citato dalle fonti (72%) in quanto rappresenta, si ritiene, una strategia molto importante ma a sé stante, che si dirama in diverse attività di produzione di contenuti, i quali vengono poi diffusi tramite gli strumenti sopra menzionati.

Nel secondo capitolo verrà riportata una definizione ed effettuato un approfondimento sugli strumenti della classificazione.

Il grafico successivo semplifica la comprensione del processo di ideazione di una strategia digitale, che parte da alcuni obiettivi di business (fissati a monte) e definisce quali strumenti digitali attivare e in che modo utilizzarli.



*Figura 2: schema di come una strategia online dovrebbe essere pensata.*

## 1.2 L'analisi della letteratura accademica

A questo punto, definita una classificazione degli strumenti considerati durante la fase di delineazione di una strategia online, volta a raggiungere certi obiettivi di business, si è affrontato lo studio della letteratura accademica per valutare se, e come, la ricerca avesse trattato tale argomento.

Utilizzando le stesse parole-chiave selezionate sopra per l'analisi della letteratura non autorevole (in modo da mantenere la coerenza tra le due ricerche e poter capire se effettivamente ci fosse un divario tra i due contesti) sono stati individuati 90 paper accademici. Durante la loro lettura, si è reso necessario scartare molti di questi in quanto le *keyword* non trattavano l'argomento o erano troppo distanti dal tema. Questo lavoro di filtro per pertinenza dei paper accademici ha portato a selezionarne 52.

Tra i principali Journal utilizzati, vi sono European Journal of Marketing, Journal of Communication and Media Technologies, Journal of Interactive Marketing, Harvard Business Review, European Management Journal e alcune fonti autorevoli come McKinsey, PriceWaterhouseCoopers e Boston Consulting Group.

Il frutto di questo lavoro è una matrice di grandi dimensioni, con gli strumenti in una dimensione, le fonti nell'altra e i contenuti (quindi come viene definito o trattato lo specifico strumento da quella fonte) nella cella di intersezione. Per semplificare la lettura si è riportata nel seguito una versione "pulita" e ristretta della stessa, nelle appendici vi è invece quella estesa (dove si è continuato a segnalare con la X lo strumento citato/affrontato dalla specifica fonte, senza riportare gli appunti a riguardo).

E' doveroso specificare che per la *literary review* sono stati utilizzati prevalentemente Journal di Marketing e che quindi l'analisi svolta sia relativa solamente a quel contesto.

**Tabella 2: risultati derivanti dall'analisi della letteratura autorevole**

FONTI	DATA	EMAIL MKTG	SEA		SEO	SMM	
			SEM	DISPLAY		OWNED	PAID
McKinsey	2010	X	X				X
Journal of Research in Interactive Marketing	2014	X			X	X	
Business Horizons	2014	X		X	X	X	
Business Horizons	2016					X	
Boston Consulting Group	2012						
International Journal of Information Management	2014				X	X	
Journal of Applied Business Research	2014	X					X
Journal of Consumer Marketing	2012	X		X			
Journal of Hospitality and Tourism Management	2018	X					X
Journal of Communication and Media Technologies	2014						
Journal of the Academy of Marketing Science	2002						
European Journal of Marketing	2014						X
International Journal of Economic Practices and Theories	2015	X	X		X		X
McKinsey	2013						
Harvard Business Review	2013	X	X	X	X		X
Industrial Marketing Management	2015	X	X	X			X
PWC	2014						
Central European Business Review	2014	X					X
European Management Journal	2013	X	X	X	X		X

International Journal of E-learning	2017						
Journal of Direct, Data and Digital marketing practice	2012						
Journal of Advertising Research	2015	X					X
Journal of Research in Interactive Marketing	2013						
Journal of Marketing	2016						X
Journal of Interactive Marketing	1998						
Journal of Marketing Education	2015	X			X		X
Journal of Research in interactive marketing	2015	X				X	
Journal of Research in interactive marketing	2016	X		X			X
Journal of strategic information systems	2015						
Bulletin of the University of Brasov	2015				X	X	
Journal for Decision Maker	2015						
McKinsey	2007	X	X	X			X
International Journal of Electronic Commerce	2006						
Journal of Business and Industrial Marketing	2016	X			X		X
International Journal of Knowledge-Based Development	2015						
Elsevier Journal	2017						
Springer Verlag	2005						
Information Technology and Management	2008		X		X		

Un primo elemento di riflessione generale derivante da questa analisi risulta essere la scoperta del fatto che la letteratura accademica, a differenza di quella non autorevole, molto più frequentemente affronta l'analisi degli strumenti in modo indipendente tra loro o, in altri casi, li cita ma senza considerarli elementi di una strategia digitale di livello più alto.

Risulta inoltre come, in relazione alle prime quattro colonne della matrice *practitioner* sopra, la letteratura accademica sembri aver affrontato in minor misura tale argomento. Il fatto che si parli meno degli strumenti (sia singolarmente che, ancor più, nel considerarli in modo integrato in una stessa strategia digitale) è un primo spunto degno di analisi. A questa prima evidenza si aggiunge il fatto che degli strumenti non inclusi nella classificazione (gli "altro" della mappa concettuale) non sono trattati quasi per nulla dalla letteratura accademica (questo secondo fenomeno lo si vede dalla matrice estesa in appendice).

Tipicamente la ricerca viene molto prima dell'industria, quindi ci si aspettava di trovare una più folta letteratura autorevole rispetto alla non-autorevole. Questa situazione potrebbe essere dovuta al fatto che tali strumenti non vengano valutati come valevoli dal mondo scientifico e che siano quindi inglobati dentro a più ampie analisi di marketing. Altra interpretazione, invece, potrebbe essere che le dinamiche sotto analisi facciano parte di una cultura che sta nascendo e si sta diffondendo dal basso e non a livello di ricerca. Questo giustificerebbe il fatto che il mondo *practitioner* stia già affrontando tali tematiche mentre la letteratura accademica ci si stia avvicinando proprio in questi anni.

Dato il contesto dinamico, rapido e guidato da repentini mutamenti dell'ambito competitivo (dalla ricerca fatta da Business Horizon è risultato che il driver maggiore, per il 56% dei manager intervistati, che ha spinto le aziende ad adottare strategie di digital marketing è stato proprio quello relativo alla pressione competitiva) ci si sente di abbracciare la seconda chiave di lettura.

Da questo interessante studio si evince anche che, tra i vari strumenti presenti nella classificazione, l'Email Marketing e il Social Media Marketing sono i più considerati e riconosciuti dal mondo della ricerca. Per il SMM però, solo poche fonti sono scese a dettagliarne e a distinguerne la componente di possesso di pagine social (Owned Social Media) da quella di promozione *push* attraverso contenuti sponsorizzati (Paid Social Media).

Vi sono due paper (di Harvard Business Review e dell'European Management Journal) che, come si vede in matrice, affrontano o citano tutti gli strumenti presenti nella classificazione. Il primo articolo elenca gli strumenti digitali ormai definiti "indispensabili" per una campagna di marketing. Il focus dello stesso è però sul tracciamento dei dati degli utenti, enfatizzando l'importanza di riuscire a impostare una base di analisi che non sia "*swim-lane measurement*" ma che, invece, riesca a essere multi-strumento e quindi a tener conto delle esternalità che si generano grazie all'utilizzo incrociato degli stessi.

L'articolo mira quindi a far percepire l'importanza di cambiare il modo di raccogliere e analizzare i dati (non più serie storiche considerate indipendenti per ogni *sylos* ma *real-time monitoring data* sui vari *sylos*), non affronta la problematica che sta a monte di capire come impostare una strategia di digital marketing multistrumento che ne attivi certi e altri no (è come se l'articolo desse per fatta quella fase più strategica e si concentrasse solo sulla fase temporalmente successiva, ovvero l'analisi dei dati). L'articolo presente nell'European Management Journal invece racconta il grosso incremento (in termini di numerosità e di utilizzo) dei "digital media and tool" a cui si sta assistendo in questi anni e le opportunità che questi aprono e si portano dietro. Riporta quindi un elenco di questi strumenti, ma non parla di una strategia di attivazione degli stessi in modo integrato.

Tale lavoro ha permesso prima di formulare una classificazione degli strumenti digitali e poi di studiarne il contesto, in modo da capire lo stato dell'arte della letteratura riguardo alla proposta di utilizzo di tali strumenti in modo integrato. La *literary review* rapportata all'analisi della letteratura non autorevole ha palesato come ci sia un gap tra i due ambiti su questo specifico argomento, e come quindi questa proposta di tesi abbia senso che venga portata avanti in quanto di utilità e importanza nella letteratura accademica.

## 2. Gli strumenti della classificazione

Nel seguente capitolo si vuole fornire al lettore una panoramica degli strumenti digitali facenti parte della classificazione individuata nel capitolo precedente. In particolare, si parlerà quindi di:

- E-mail Marketing.
- Search Engine Advertising.
- Search Engine Optimization.
- Social Media Marketing.

Per ciascuno strumento si farà un approfondimento per spiegare in cosa consista, quali siano le dinamiche che lo caratterizzano, quale sia stata la sua storia e perché sia importante includerlo in una strategia digitale.

Al fine di garantire l'omogeneità all'interno del capitolo, è stato mantenuto lo stesso schema nell'approfondimento sui vari strumenti; esso si compone dei seguenti sotto-capitoli:

*2.0.1 Di cosa si tratta.*

*2.0.2 Nascita/diffusione dello strumento.*

*2.0.3 Cosa permette di fare e per quale motivo è importante includerlo in una strategia digitale.*

### 2.1 Email Marketing

#### 2.1.1 Di cosa si tratta

L'email marketing consiste nell'azione di mandare un messaggio commerciale, tipicamente a un gruppo di persone, usando l'e-mail.

E' uno strumento che l'azienda può usare per entrare in contatto con i suoi clienti. Tipicamente le e-mail non sono standardizzate, ma personalizzate in base allo specifico utente/ricevente, il quale potrebbe rispondere al mandante per varie ragioni (dare il proprio parere o richiedere informazioni).

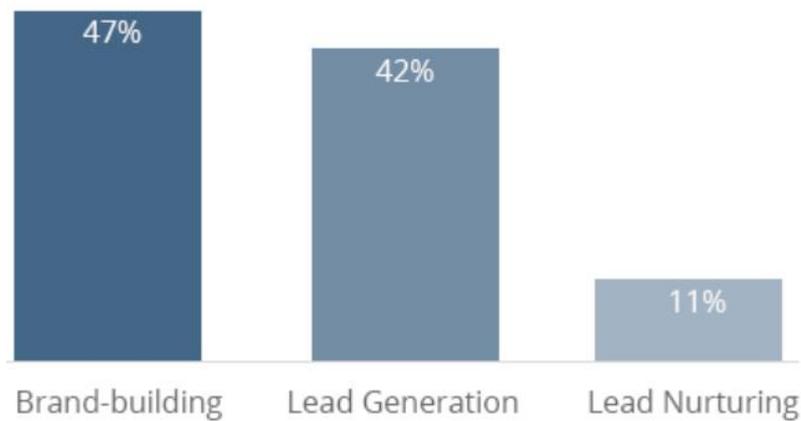
In alcune classificazioni viene considerato un *Owned Media*. Si tratta infatti di uno strumento in possesso dell'azienda, che non deve necessariamente sostenere spese dirette per diffondere i contenuti tramite lo stesso. E' sufficiente disporre di una lista di indirizzi e-mail e di un provider di posta elettronica.

Tipicamente il processo di attivazione dello strumento prevede i seguenti passi: pianificazione della strategia, scelta dello strumento di gestione e monitoraggio per l'email marketing, integrazione con il CRM aziendale (se presente), costruzione di una lista di contatti, preparazione della campagna. Questa poi implica l'invio delle email precedentemente preparate e il successivo tracciamento e misurazione delle performance.

Per capire quali siano gli obiettivi di business che tale strumento aiuta a raggiungere si fa riferimento alla ricerca di Smart Insights i cui risultati sono riportati in figura (campione di 3000 rispondenti).

## What is your main email marketing goal?

Percent of Total Respondents



**Figura 3:** ricerca di Smart Insights riguardante gli obiettivi per i quali viene utilizzato l'email marketing.

Si tratta quindi di uno strumento utilizzato soprattutto per stimolare l'*awareness* e la *Lead Generation* (attività volte a ricercare nuovi contatti o prospect utili al raggiungimento di un qualche obiettivo di business), ma anche per la *Lead Nurturing*, ovvero mantenere attivi e vicino all'azienda i contatti/prospect precedentemente creati.

Viene riportato un esempio di newsletter ricevuta da CB Insights la quale ha lo scopo di fornire informazioni utili e/o di interesse e/o curiose al lettore in modo tale che rimanga vicino all'azienda (quindi un esempio di strategia di *Lead Nurturing*).



Matteo Giovannetti &lt;giovannettii3p@gmail.com&gt;

---

**the anti-social network**

2 messaggi

---

**Anand Sanwal** <anand.sanwal@cbinsights.com>  
Rispondi a: Anand Sanwal <anand.sanwal@cbinsights.com>  
A: giovannetti.work@gmail.com

1 agosto 2018 00:45

Google is Facebook stalking you. Finance is personal. All things Apple.

[View this email in your browser](#)  
[Subscribe to our newsletter](#)

## Get a parasite, become an entrepreneur

Hi there,

From the "fake it til you make it" files, here's a story about a zoo that painted a donkey with black stripes to pass it off as a zebra.

In startup land, these are called "AI" startups.

---

### A zoo is accused of painting a donkey and passing it off as a zebra

By Amanda Jackson, Stephanie Busari and Hamdi Alkhshali,  
CNN

Updated 4:25 AM EDT, Fri July 27, 2018



*Figura 4: esempio di email inviata da CBInsights.*

Nel seguito invece è stato proposto l'esempio di FinanceWood, startup operante nel settore fintech, che utilizza lo strumento per mantenere gli utenti iscritti informati riguardo al posizionamento del proprio portafoglio di investimenti.



Matteo Giovannetti &lt;giovannettii3p@gmail.com&gt;

**FinanceWood: Aggiornamento Portafoglio | MATTEO**

1 messaggio

advisory@financewood.com <advisory@financewood.com>  
A: giovannettii3p@gmail.com

6 agosto 2018 22:53



Buongiorno MATTEO!



In allegato il tuo nuovo portafoglio modello.

Troverai la tua attuale allocazione e quella nuova che ti suggeriamo di adottare. La terza tabella rappresenta un riepilogo delle modifiche che ti permetteranno di allinearti al nuovo portafoglio elaborato per te.

*Figura 5: esempio di email inviata da FinanceWood.*

### 2.1.2 Nascita/diffusione dello strumento

Da quando Hotmail, la prima grande piattaforma di servizi email, è stata lanciata (1996), le divisioni marketing delle aziende iniziavano ad avere un nuovo (e crescente in numero di adozione) strumento per raggiungere i propri clienti. Questo ha portato, ad esempio, Gmail (il *provider* di email di Google) ad avere 1 miliardo di utenti attivi al giorno nel mondo (Statista, 2016).

Essendo lo strumento “più vecchio” tra quelli presenti nella classificazione non sorprende il fatto che sia uno di quelli su cui il mondo della ricerca ha lavorato di più (come mostrato nel capitolo 1). Si riportano quindi alcune informazioni interessanti derivanti dall’analisi.

Secondo McKinsey (2007) l'importanza dei tool digitali varia in base al settore d'appartenenza. L'83% delle aziende (nel campione) utilizza questo "digital advertising vehicle".

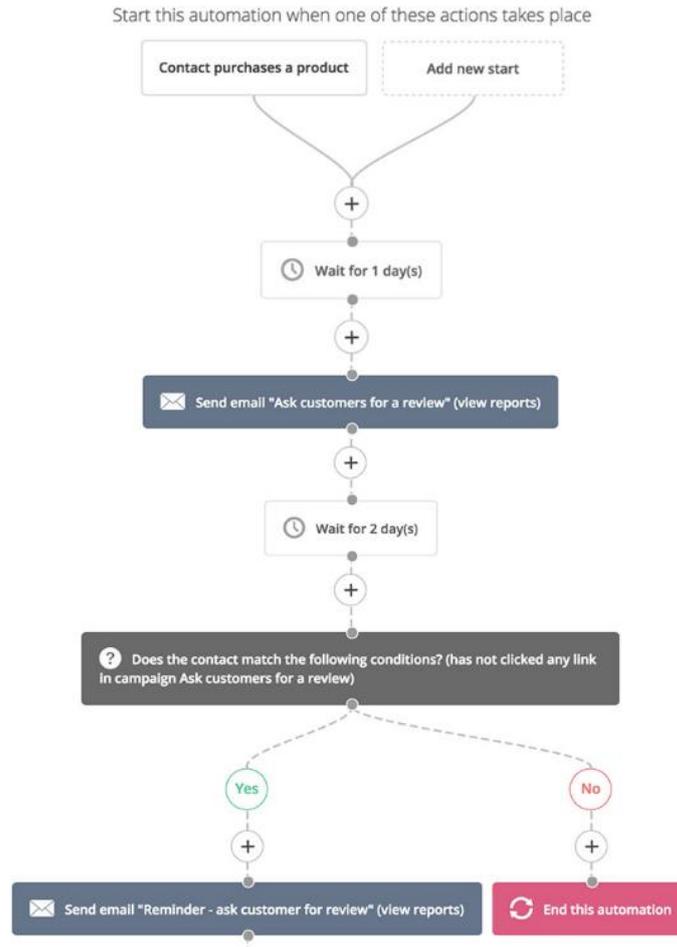
Secondo la ricerca portata avanti dalla Kelley School of Business e pubblicata su Business Horizons (nel 2014) il 61% dei marketing manager intervistati ha dichiarato di voler investire su questo strumento.

Tale strumento nel tempo si è evoluto e adattato ai rapidi cambiamenti che caratterizzano il contesto digitale, diventando ottimizzato per mobile, interattivo, ingaggiante (oggi si possono includere anche gif e video ad esempio) e scalabile (con processi di automazione).

Questo ha portato a generare un'ampia offerta sul mercato di *email marketing platforms* che hanno lo scopo di aiutare l'azienda nell'adozione, comprensione, scalabilità e automazione di questo strumento.

Nel 2017 il numero globale di utenti email ammontava a 3.7 miliardi, con una previsione di crescita a 4.1 miliardi nel 2021 (Statista).

Dall'analisi effettuata si ritiene importante riportare anche che il principale aspetto sul quale si stanno concentrando gli investimenti per questo strumento riguarda la *marketing automation*. L'implicazione riguarda l'utilizzo dello strumento email in diverse fasi e tipologie di rapporti con il cliente con un piano automatico di invio di email più o meno personalizzate a seconda del verificarsi di certe condizioni. Questo permette una grande scalabilità allo strumento stesso. Nel seguito è riportata lo schema di funzionamento di un esempio di applicazione di un'automazione attraverso tale strumento.



**Figura 6:** schema di esempio di una automazione tramite l'email marketing.

### 2.1.3 Cosa permette di fare e perchè è importante includerlo in una strategia digitale

Come mostrato precedentemente l'email marketing aiuta a raggiungere certi obiettivi di business, i quali sono spesso gli stessi che stanno dietro ad altri strumenti digitali che fan parte della classificazione. La condivisione degli obiettivi e la trasversalità delle informazioni tra i vari strumenti durante il loro raggiungimento consente di raggiungere una migliore operatività e dei migliori risultati che con l'utilizzo disintegrato degli strumenti non si riuscirebbe a raggiungere.

L'email marketing ha poi la caratteristica importante di permettere di ingaggiare una relazione uno a uno con i clienti e di farlo in modo personalizzato, segmentato, automatizzato.

In relazione agli altri strumenti l'email marketing si distingue per la sua efficacia. Le ricerche dimostrano infatti che genera spesso un elevato ROI (Return On Investment), calcolato sulla base della percentuale di apertura delle email o delle conversioni che lo strumento riesce a generare.

La ricerca effettuata da Demand Metric e Data&Marketing Association (DMA) dimostra che l'email marketing porta addirittura a un ROI medio del 122%.

### Median ROI for Select Channels/Formats According to US Marketers, June 2016

Email	122%
Social media	28%
Direct mail	27%
Paid search	25%
Online display*	18%

Note: \*return on ad spending  
Source: Direct Marketing Association (DMA) and Demand Metric, "2016 Response Rate Report," July 28, 2016

Figura 7: ricerca effettuata per stimare i ROI dei vari strumenti digitali.

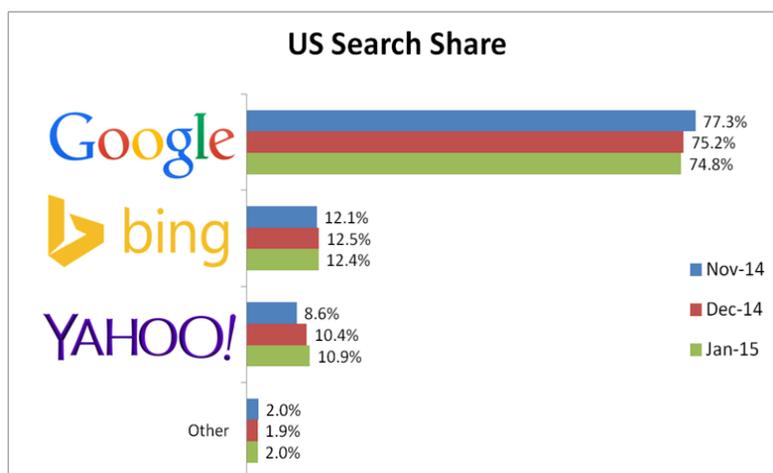
Per ottenere un alto ROI è importante riuscire a creare una lista di contatti email di persone veramente interessate a farne parte. A dimostrazione del ragionamento vi è il dato che il tasso di conversione su una persona che si è iscritta alla newsletter è il 750% più alto di quello relativo a una persona che non ha mostrato interesse nell'azienda o nel prodotto, perchè magari l'azienda aveva acquisito una lista di email sul mercato con il suo contatto dentro (Gregg, 2015).

## 2.2. Search Engine Advertising (SEA)

Come anticipato nel capitolo precedente si è voluto raggruppare sotto il termine ombrello Search Engine Advertising (SEA) i due strumenti quali Search Engine Marketing e la pubblicità Display. Questo perché entrambi gli strumenti, a differenza del Search Engine Optimization (SEO), hanno la caratteristica di essere *Paid Media*, ovvero strumenti pubblicitari che richiedono una spesa diretta e un intermediario (come verrà spiegato meglio nel seguito del capitolo) che ne gestisca la pubblicazione e diffusione degli annunci pubblicitari. Riprendendo lo stesso studio citato precedentemente e portato avanti da McKinsey si scopre che nel 2007 il 63% delle aziende del campione utilizzava la SEM mentre il 73% la pubblicità Display. Si tratta quindi di strumenti digitali molto diffusi.

Per fare al meglio l'approfondimento di questi strumenti si rende necessario introdurre le dinamiche relative ai motori di ricerca. Verranno quindi anticipate alcune caratteristiche che riguardano anche la Search Engine Optimization, argomento del prossimo sottocapitolo.

In primo luogo è importante specificare che, per quanto riguarda gli argomenti relativi al motore di ricerca, si farà riferimento prevalentemente (utilizzandolo come caso di studio e fonte) a quello di Google e agli strumenti da Google forniti. Non è l'unico motore di ricerca presente sul mercato, ma (come si nota nel grafico seguente, fonte: Statcounter) risulta quello con la più grande quota di mercato per quanto riguarda il numero di ricerche fatte online. In Russia e Cina le quote cambiano significativamente (Google ha indicativamente il 35% delle ricerche), ma nei paesi "occidentali" le quote sono simili al caso statunitense.



*Figura 8: quote di mercato dei vari motori di ricerca in base al numero di ricerche.*

Ogni qual volta che una di queste ricerche viene effettuata dal browser, il motore di ricerca genera in risposta una lista di risultati, chiamata Search Engine Results Page (SERP). Questa lista di risultati è divisa in due sezioni, le quali si differenziano in virtù della tipologia di strumento utilizzato e quindi di annuncio: quella caratterizzata dalla Search Engine Marketing (SEM, ovvero la sezione riportante le pagine che sono state sponsorizzate per quel tipo di ricerca, se presenti) e quella caratterizzata dalla Search Engine Optimization (SEO, quindi i risultati organici, quelli che appaiono in base alla loro qualità e rilevanza).

In figura un semplice esempio che mostra come si collocano le due sezioni.

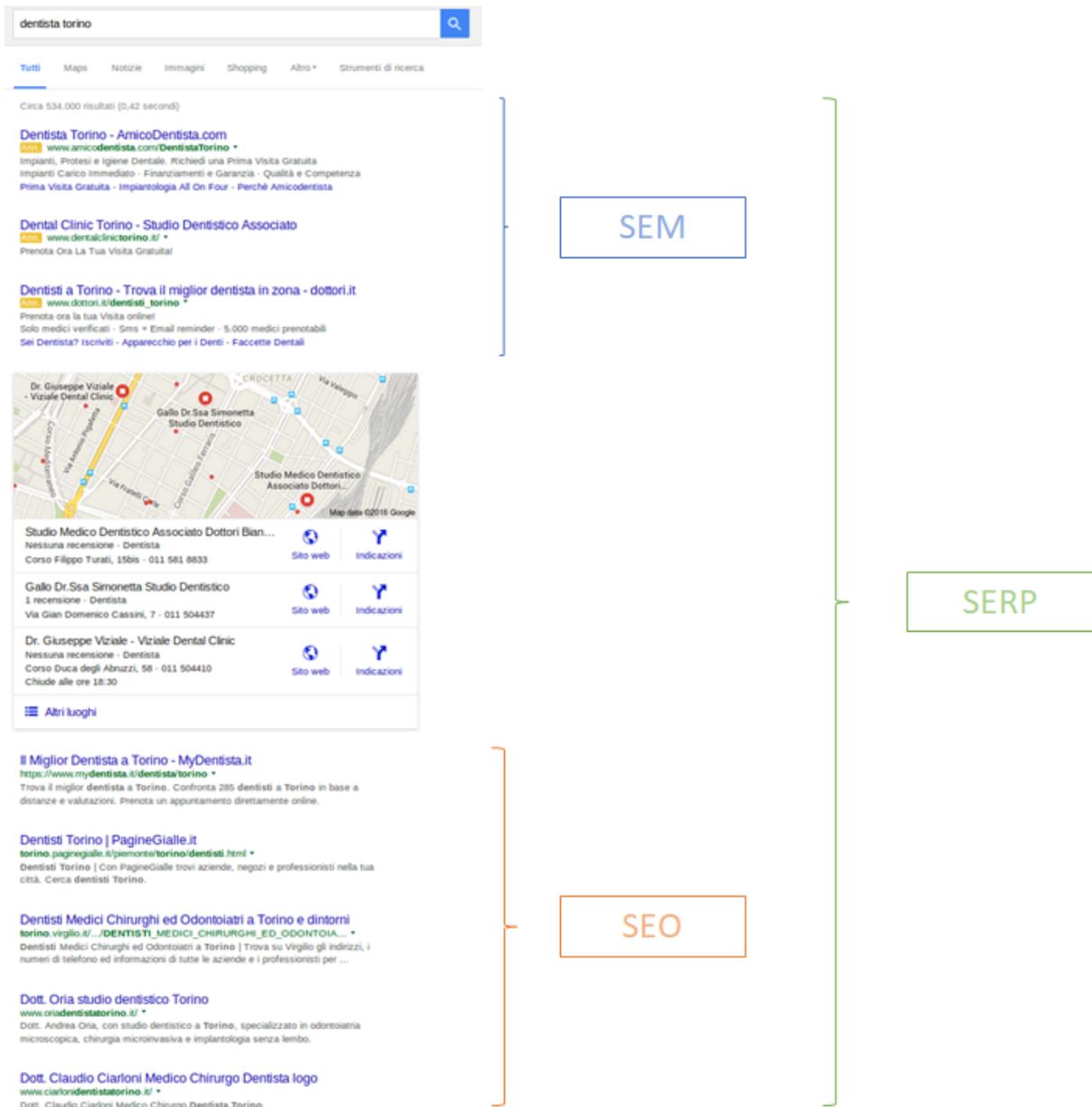


Figura 9: esempio di come si collocano nella SERP i due strumenti (SEM e SEO)

Per la sponsorizzazione degli annunci (SEM) è necessario utilizzare degli strumenti di gestione e pianificazione delle campagne. Il più diffuso e utilizzato è Google AdWords (GA), del quale ne verrà spiegato il funzionamento.

## 2.2.1 Search Engine Marketing (SEM)

### 2.2.1.1 Di cosa si tratta

Il Search Engine Marketing è lo strumento che permette ad un inserzionista di avere contenuti sponsorizzati nella SERP del motore di ricerca.

La SEM permette quindi di aumentare la visibilità di una azienda sponsorizzando la propria presenza nei risultati del motore di ricerca, in modo da acquisire traffico da veicolare sul proprio sito (attraverso una specifica *landing page*, ovvero la pagina di atterraggio dell'utente che ha cliccato sull'annuncio) sostenendo una spesa diretta. AdWords è il programma di pubblicità online più utilizzato per far questo. Si tratta di un prodotto Google che permette di creare, personalizzare e lavorare sull'inserzione sia in termini di contenuto che in termini di pianificazione strategica (tempi, costi e segmentazione). Si tratta infatti della porta d'accesso per fissare i budget, fare simulazioni, stimare i ritorni, studiare e scegliere le parole chiave da utilizzare, filtrare le impressioni (renderle quindi visibili a segmenti di utenti che hanno effettuato quella ricerca con quelle parole chiave, segmentando ad esempio per età, località, tipo di dispositivo,...).

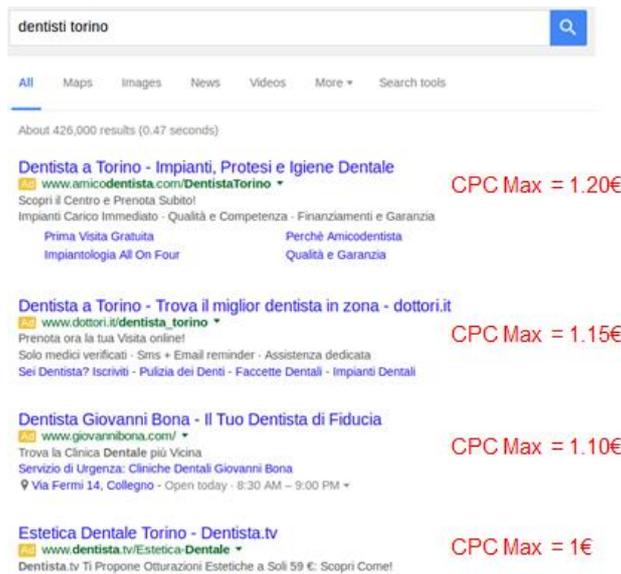
L'annuncio creato e ottimizzato su Google AdWords verrà poi pubblicato da Google sul proprio motore di ricerca o su quello dei suoi partner (come Yahoo!, Amazon, The New York Time, Libero,...). Il contenuto dell'inserzione diffusa da AdWords rimane lo stesso, ma ogni singolo motore di ricerca potrebbe però avere regole diverse per la generazione dell'ordine dei risultati di ricerca (e quindi anche sulla definizione del prezzo dell'inserzione).

### *2.2.1.2 Nascita/diffusione dello strumento*

Google agli inizi degli anni duemila ha cambiato il paradigma che caratterizzava questo strumento passando dal CPI (Cost Per Impression, che era il modello della televisione) al CPC (Cost Per Click) pesato con il CTR (Click Through Rate). In pratica hanno iniziato a calcolare il ranking degli annunci sponsorizzati in base a quanto l'inserzionista era disposto a pagare per un click e a quanto quell'annuncio veniva cliccato. Soppesando questi due valori Google ha potuto massimizzare il valore atteso (quanto ci guadagna) di ciascuna impressione, che infatti dipende dalla probabilità che il consumatore clicchi per quanto ci guadagna Google se il consumatore clicca.

Questo meccanismo ha cambiato il mercato, in quanto all'utente che effettua la ricerca il CTR consente di ricevere pubblicità coerenti con la ricerca stessa mentre all'inserzionista consente di competere solo con i concorrenti reali, ovvero realmente interessati a far apparire i propri annunci nei risultati dati dalle specifiche parole chiave utilizzate dall'utente per effettuare la ricerca.

Durante la pianificazione della campagna era necessario specificare il CPC, ovvero il costo per click che il pubblicitario è disposto a pagare per una certa inserzione. Tutto il sistema, ancora oggi, si basa su un meccanismo di asta: in questo caso si fissa la massima disponibilità a pagare per un click. Se ad esempio l'inserzionista fissava CPC a 1,20€ magari in un certo giorno arrivava a pagare (come in esempio sotto) 1,16€ per apparire come primo risultato, perché l'offerta precedente è 1,15€. La SEM infatti si basa sul principio che l'inserzionista paga solamente nel momento in cui l'utente che ha effettuato la ricerca clicca sul contenuto sponsorizzato. Tale sistema si dice Pay-Per-Click (PPC) e per tale motivo spesso il SEM viene chiamato proprio così. In questo modo si paga solo per il traffico che è stato acquistato.



*Figura 10: esempio che indica l'incidenza del CPC sul posizionamento dell'annuncio.*

Nel 2004 i due fattori che determinavano il numero di click ricevuti da un'inserzione erano quindi:

- 1) Le impressioni. Una impressione è calcolata quando il contenuto sponsorizzato risulta visibile a seguito di una ricerca da parte dell'utente (viene servito nella parte alta della SERP). Il numero di impressioni che si ottengono dipende dal numero di volte in cui le parole chiave sulle quali l'inserzionista sta competendo (facendo l'asta) vengono cercate e la posizione della pubblicità nel ranking di quell'insieme di parole chiave.
- 2) Il CTR (Click-Through Rate). Si tratta della metrica utilizzata per determinare che percentuale di utenti cliccano su una certa inserzione listata ed è data dal numero di click diviso il numero di impressioni. Tra i vari fattori che influenzano il CTR vi sono il titolo e la descrizione dell'inserzione, la sua rilevanza rispetto all'intento di ricerca dell'utente, il settore, l'arco temporale in cui l'inserzionista ha deciso di sponsorizzarla.

Per migliorare il sistema Google nel 2008 ha introdotto nel meccanismo di asta il Quality Score (QS), ovvero un punteggio di qualità su scala 1-10 assegnato a ogni inserzionista e tutt'ora presente.

Come si nota dall'esempio sottostante il QS ha cambiato le dinamiche di calcolo del ranking, andando a premiare/penalizzare (attraverso certi indici che Google non ha

mai descritto dettagliatamente) gli inserzionisti che pubblicano contenuti di alta/bassa qualità.



Figura 11: esempio sul funzionamento del meccanismo di asta del motore di ricerca Google

Nell'esempio il CPC visto prima viene chiamato Max Bid. Il posizionamento dell'annuncio non si basa quindi più sul CPC ma sull'Ad Rank, che è dato dal Max Bid per il QS.

Una volta fissato il rank il meccanismo calcola l'Actual CPC, ovvero quanto effettivamente l'inserzionista in quella posizione andrà a pagare per ogni click ricevuto. Google in realtà non ha rilasciato nessuna formula ufficiale del calcolo dell'Actual CPC ma gli operatori del settore utilizzano spesso la formula riportata: Ad Rank dell'offerta successiva nell'ordine fratto il proprio QS più un centesimo. Quindi il Quality Score incide sia sul posizionamento che sul pagamento.

Ricapitolando, gli elementi che determinano il costo finale dell'inserzione sono la concorrenza (quante persone partecipano all'asta su certe parole chiave di ricerca), il CPC massimo e il punteggio di qualità (che è strutturato in diversi elementi).

Si presume infatti che per il calcolo del Quality Score (QS) Google consideri almeno questi tre fattori:

- 1) Pertinenza dell'annuncio rispetto alla ricerca dell'utente. Google vuole garantire la migliore qualità rispetto alla ricerca che l'utente sta facendo e quindi andrà a valorizzare un annuncio più coerente alla stessa.
- 2) Pertinenza della Landing Page: la pagina d'atterraggio (ovvero la pagina che visualizza l'utente dopo aver cliccato sull'inserzione) deve essere quanto più corrispondente rispetto all'annuncio cliccato.
- 3) Percentuale di click prevista: Google considera il Click-Through Rate (CTR) per valutare quanto quell'annuncio sia valido per quello specifico intento di ricerca dell'utente e quindi a premiarlo/penalizzarlo.

Per aggiornare poi il QS vengono continuamente raccolti i dati sia sugli annunci che sulle campagne che sull'intero account. Quindi una performance virtuosa già dall'inizio può far migliorare poi gli andamenti delle campagne successive.

Il Quality Score per la SEM è un punteggio visibile per il pubblicitario. Esiste poi anche un QS per le campagne Display e uno per le campagne Shopping ma questi non vengono invece mostrati all'inserzionista.

## 2.2.2. Display Advertising

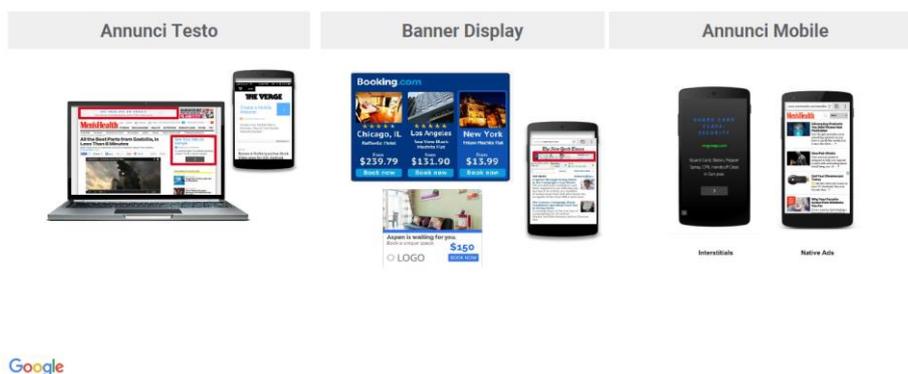
### 2.2.2.1 Di cosa si tratta

La pubblicità Display è quello strumento di marketing che mira a promuovere alcune tipologie di annunci (sotto forma di testo, immagine o video) attraverso una rete di siti e applicazioni.

Di nuovo è Google ad avere il Display Network più esteso e la quota di mercato più rilevante. La rete Display di Google offre infatti la possibilità di far apparire gli annunci su oltre 2 milioni di siti web e in più di 650 mila applicazioni (fonte: Google), raggiungendo il 90% degli utenti Internet nel mondo. La rete Display può sfruttare anche altri strumenti come Gmail e Youtube.

La rete Display è composta da tutti quei siti che mettono a disposizione spazi nei quali inserire la pubblicità (i banner). I banner possono essere di vari formati, alcuni son di testo, altri immagini, altri ancora video. Le immagini che seguono riportano le tipologie di annunci e di formati (fonte interna Google).

### Tipi di annunci Display



**Figura 12:** le tipologie di annunci pubblicabili attraverso lo strumento della pubblicità Display.



Figura 13: esempi di annunci pubblicabili attraverso lo strumento della pubblicità Display.

Come citato precedentemente, è la piattaforma AdWords che permette di pianificare, creare e gestire la campagna Display. L'inserzionista ha infatti la possibilità di scegliere il formato dell'annuncio, decidere dove volerlo pubblicare, fissare il proprio budget e poi monitorare l'andamento della campagna. Si possono quindi creare campagne mirate in base al proprio target di riferimento, ovvero segmentando il pubblico in base a interessi, dati demografici e anagrafici, dispositivo attraverso il quale avviene la navigazione, lingua,...



Figura 14: esempio di utilizzo dello strumento Display.

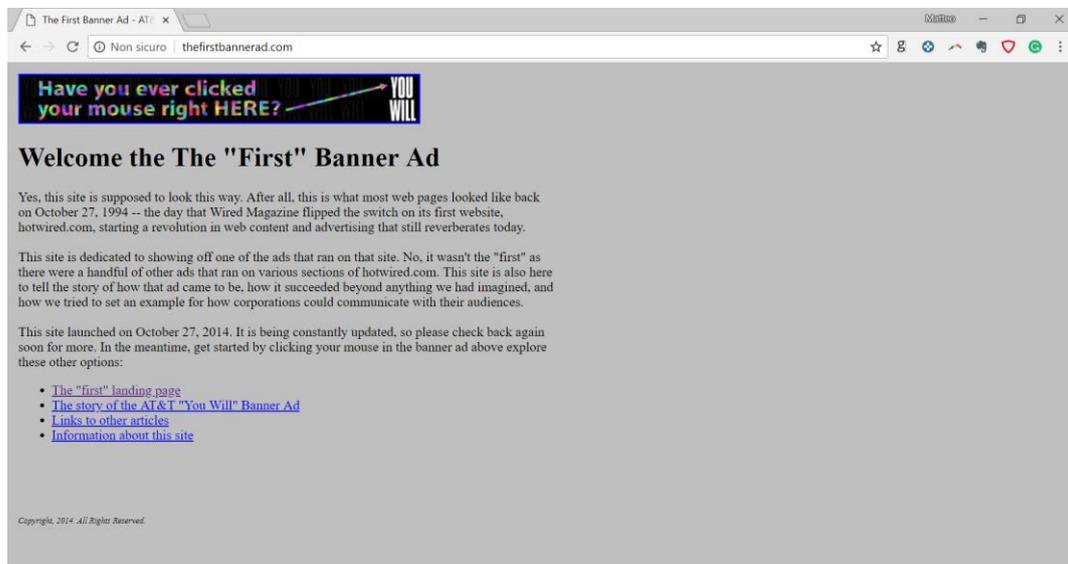
Esempio curioso in quanto è Google AdWords stesso che si sponsorizza attraverso la rete Display (fonte: Lacerba).

Vi sono vari meccanismi e tecniche che valutano la tipologia di annuncio e decidono quando farlo apparire e dove. L'inserzionista per far questo deve fornire una serie di informazioni, in modo da personalizzare e specificare la propria campagna come parole chiave, posizionamenti, argomenti, remarketing, dati demografici.

I pubblicitari online spesso usano i cookie per identificare i singoli dispositivi e quindi poter decidere che pubblicità mostrare a quello specifico utente. I cookie possono tracciare se un utente abbandona una certa pagina senza comprare nulla in modo tale che il sistema (se il pubblicitario è interessato a fare una campagna di remarketing) possa successivamente riproporre all'utente una pubblicità coerente con il sito precedente per spingerlo a concludere il processo di acquisto. In questo modo, in aggregato, i pubblicitari possono creare il profilo di ogni utente, in modo da mostrargli pubblicità personalizzata. Possono anche sapere la posizione geografica grazie all'indirizzo IP o al GPS dei telefoni. La rete display offre proprio la possibilità di pubblicare banner pubblicitari sui siti affiliati alla rete, in base allo specifico utente.

### 2.2.2.2 Nascita/diffusione dello strumento

La prima pubblicità online lanciata tramite un banner risale al 1994, ed è stata ad opera di AT&T sul sito di Wired (all'epoca hotwired.com). Tale pubblicità (riportata sotto in figura e ancora visibile su [thefirstbannerad.com](http://thefirstbannerad.com)) fu pagata trentamila dollari per rimanere online per tre mesi. La campagna ebbe un CTR del 44% (fonte: Hubspot), valore ad oggi irraggiungibile (il CTR medio di una campagna Display di 0.06%, fonte: Hubspot).



*Figura 15: la prima pubblicità Display, 1994.*

Tale campagna ebbe un enorme successo e lo strumento della pubblicità Display iniziò a diffondersi. I volumi crebbero molto, crescendo anche il numero di siti e il numero di utenti online. Aumentò quindi la complessità nell'utilizzo di tale strumento, in quanto si rendeva necessaria una maggiore organizzazione e personalizzazione nella campagna e l'individuazione di un chiaro target di riferimento. Nacquero quindi i primi programmi per la gestione delle campagne Display. Il primo è stato, nel 1996, DoubleClick (nel 2008 acquistato da Google). Tale strumento aiutava a creare inserzioni personalizzate sul proprio target di riferimento (utilizzando variabili di segmentazioni geografiche, demografiche, interessi,...), le diffondeva su una rete di

siti e permetteva infine di misurare l'andamento delle campagne con la reportistica. DoubleClick usava come modello di revenue il cost-per-impression (CPI, già citato precedentemente), facendosi quindi pagare in base al numero di impressioni che l'annuncio aveva, riproponendo il modello utilizzato per far marketing sul canale televisivo.

Al crescere del numero di banner presenti online l'utente iniziò però ad abituarsi ad essi e a non considerarli più nello stesso modo durante il proprio flusso di navigazione. Oggi tale fenomeno viene chiamato *banner blindness*, ovvero la cecità degli utenti, sovraccaricati di messaggi pubblicitari, verso i banner statici presenti sui siti, che diventarono sempre più invisibili, portando il CTR ad abbassarsi considerevolmente. Il percorso di evoluzione dello strumento Display è fortemente segnato dai vari tentativi di mitigare questo fenomeno per alzare il tasso di click sugli annunci, influenzato anche ovviamente dall'evoluzione degli usi e dalle percezioni dell'utente Internet nel corso degli anni.

In quest'ottica di cambiamenti dello strumento per contrastare gli effetti della *banner blindness* a fine anni '90 hanno iniziato a diffondersi le pubblicità tramite *popup* (esempio in figura, tratto da [wordpress.org](http://wordpress.org)), che avevano la caratteristica di sovrapporsi alla pagina e quindi non far parte di essa. Ai pubblicitari piacevano perché risultavano essere più efficaci e perché creavano un legame meno forte tra il brand del pubblicitario e la pagina sottostante al *popup*. Gli utenti però iniziarono a percepire i *popup* sempre più come fastidiosi e invasivi in quanto interrompevano il flusso della navigazione.

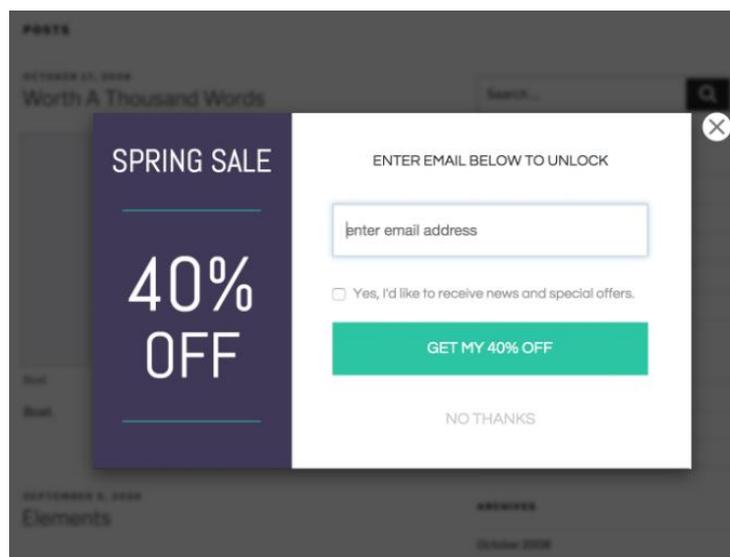


Figura 16: esempio di popup.

La fase evolutiva successiva dello strumento è iniziata nei primi anni 2000, quando il focus si è spostato sul dare agli utenti pubblicità alle quali erano veramente interessati. Questo, tra le altre cose, ha portato a una più ampia diffusione dei contenuti video, in quanto più ingaggianti rispetto ai contenuti statici.

Seguendo la volontà di dare più attenzione e di centralizzare gli aspetti legati all'esperienza utente, dal 2010 sono iniziate ad apparire le prime pubblicità native. Le

pubblicità native sono pubblicità a pagamento (che rientrano quindi nello strumento del Display Advertising) che hanno l'impostazione di forma, di colori e di funzione del media in cui appaiono (come negli esempi sotto, dove la pubblicità ha il formato di un articolo, fonte: Yahoo!).

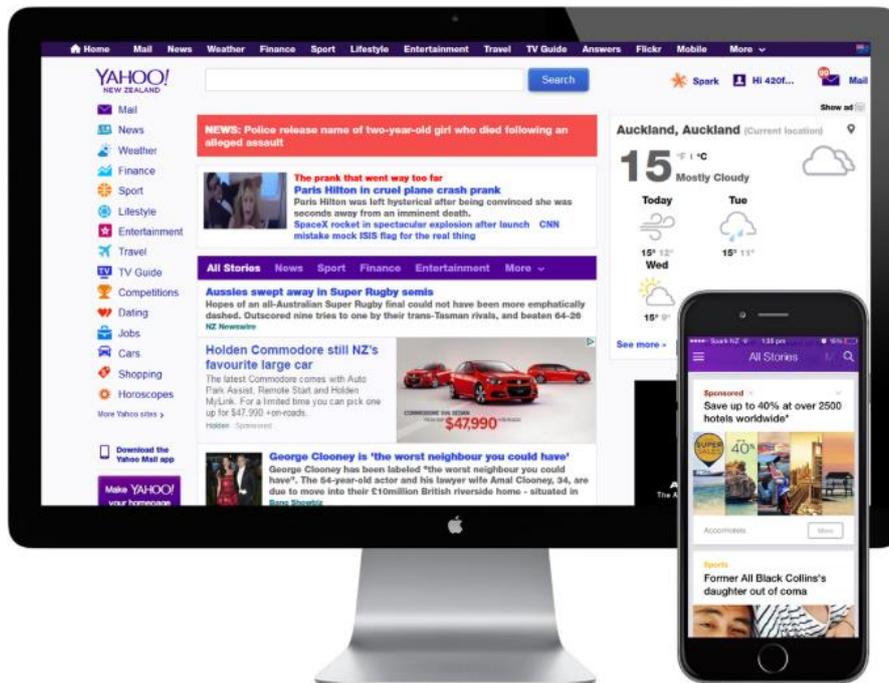


Figura 17: esempi di pubblicità nativa.

Tale tipologia di pubblicità risulta meno invasiva in quanto non interrompe il flusso di navigazione dell'utente né lo stimola a distogliere lo sguardo. Questo porta a un CTR, sui dispositivi mobili, quattro volte più alto rispetto alle pubblicità Display tradizionali (fonte: Business Insider, 2015).

Il mercato ha recepito bene questa forma di pubblicità Display infatti il budget dedicato alle pubblicità native è cresciuto notevolmente (figura sotto, fonte: Statista.).

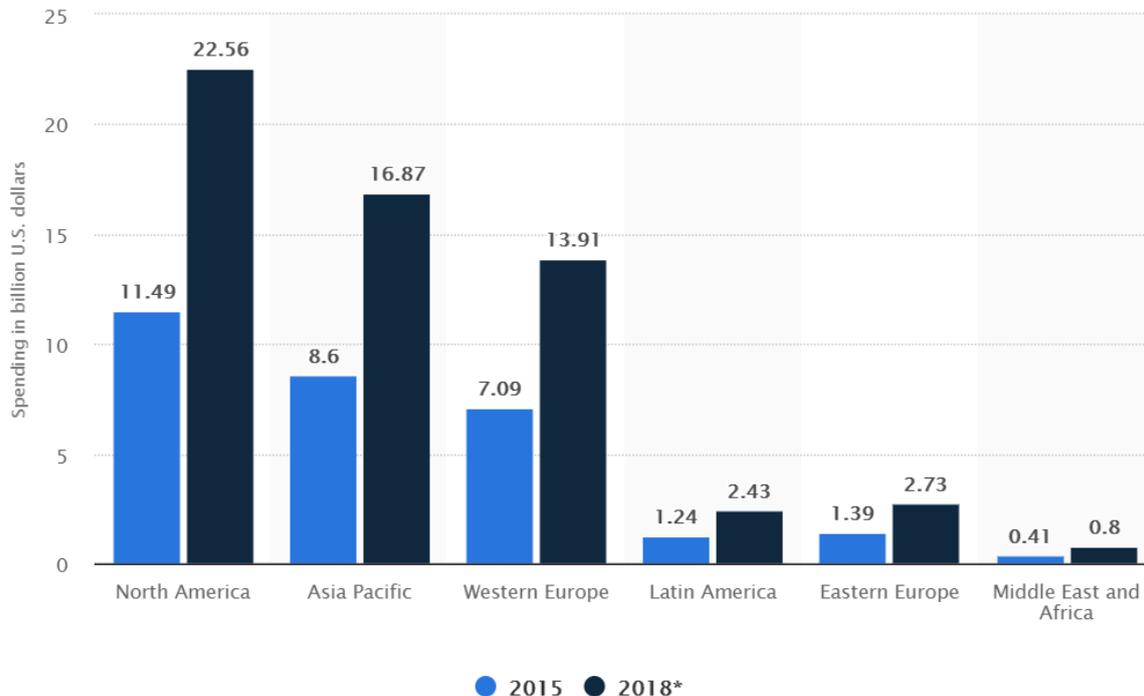


Figura 18: trend di spesa in pubblicità native, dati in miliardi di dollari.

### 2.2.2.3 Cosa permette di fare e perchè è importante includerlo in una strategia digitale

Anche per questo strumento valgono i ragionamenti fatti precedentemente riguardo l'importanza di inclusione in una strategia che sia integrata e non indipendente per ogni strumento digitale, in modo da godere delle esternalità che si creano grazie alla complementarità e peculiarità degli stessi.

Pensando al processo di acquisto del consumatore si nota in figura (fonte interna Google) come la pubblicità Display riesca ad agire su più fasi dello stesso.

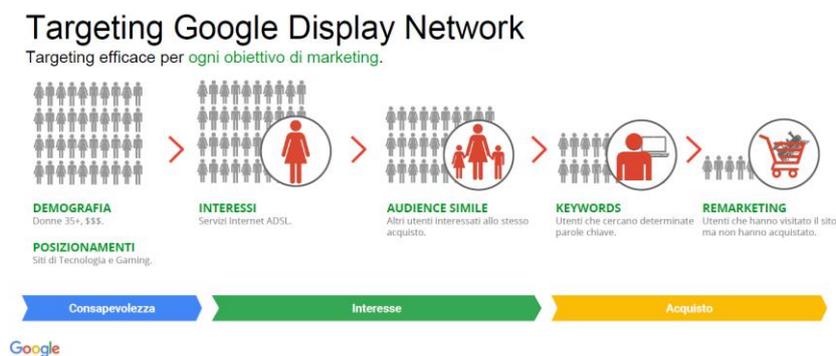


Figura 19: fasi del processo di acquisto del consumatore.

Questo si può notare anche dai diversi *Click Through Rate* (CTR), nel grafico sotto, dei vari strumenti (proprio perchè hanno funzioni diverse, fonte: SmartInsights).

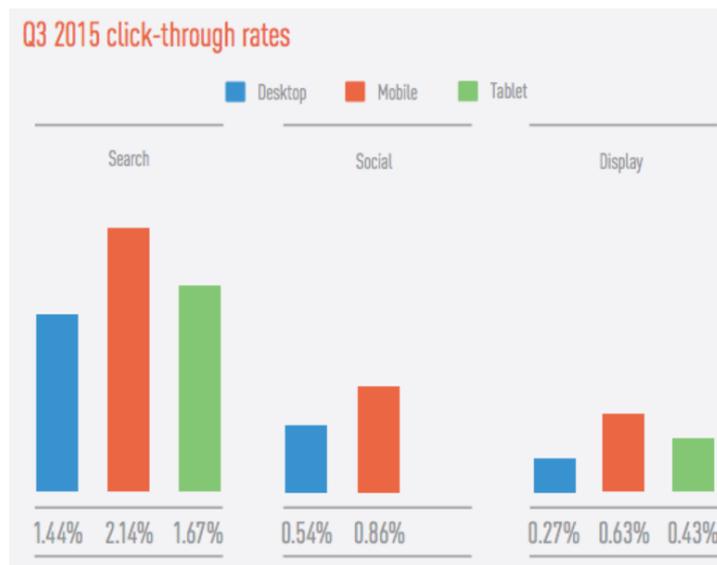


Figura 20: CTR dei vari strumenti digitali sui dispositivi diversi.

## 2.3 Search Engine Optimization (SEO)

### 2.3.1 Di cosa si tratta

La Search Engine Optimization (SEO) è uno strumento che si compone di una serie di tecniche e tattiche volte ad aumentare il numero di visitatori di un sito attraverso l'ottenimento di un posizionamento più alto nei risultati del motore di ricerca (la SERP vista precedentemente), sia che esso sia Google, Bing, Yahoo! o altri.

Tale strumento consente di raggiungere un target ben preciso, ovvero quegli utenti che stanno cercando informazioni relative all'azienda o al settore di appartenenza sul Web, risparmiando sul budget pubblicitario attraverso dinamiche *pull*. Infatti, a differenza della SEA, non richiede una spesa diretta (*paid media*) ma richiede un investimento più continuativo e con un orizzonte di lungo periodo (viene infatti definito *earned media*). Questo porta a una crescita organica del sito, ovvero a farlo emergere sempre più nella SERP del motore di ricerca senza doverlo sponsorizzare. Questo strumento rappresenta una delle basi per ottenere la sostenibilità del proprio business per molte tipologie di iniziative che richiedono o si basano sulla presenza online.

Con il fine di riuscire a spiegare al meglio come lavora tale strumento è necessario affrontare quali siano le dinamiche e i meccanismi che si celano dietro ai motori di ricerca.

Per gli stessi motivi riportati nel paragrafo precedente, anche in questo si farà riferimento principalmente al motore di ricerca di Google. E' importante però specificare che i principi che verranno esposti valgono in linea generale anche per gli altri motori di ricerca, sebbene ognuno di essi abbia impostato i propri algoritmi a lavorare secondo regole diverse (che non si conoscono mai per certo).

L'obiettivo di Google è quello di massimizzare l'utilità funzionale dell'utente, rispondendo al meglio al bisogno che l'utente ha espresso attraverso la sua ricerca.

Per far questo Google parte dall'interrogarsi su che tipologia di ricerca stia effettuando l'utente, ovvero che tipo di *search intent* (quindi di intenzioni di ricerca) abbia. Ve ne sono tre tipologie:

- 1) L'intenzione di ricerca informativa si ha quando un utente sta cercando un'informazione come, ad esempio, una ricetta o l'anno di fondazione del Politecnico.
- 2) L'intenzione di ricerca navigazionale si ha quando l'utente vuole raggiungere un certo sito. Quindi, ad esempio, se passa dal motore di ricerca per raggiungere ed entrare nel sito [www.polito.it](http://www.polito.it).
- 3) L'intenzione di ricerca transazionale presuppone la volontà di eseguire una certa azione. Ad esempio se si digita "ristorante" Google riconosce la nostra posizione geografica e ci da tutte le informazioni necessarie (distanze, numero di telefono, orari, recensioni,...) per prenotare o recarsi in uno di essi. Un altro esempio di intenzione di ricerca transazionale potrebbe essere la ricerca "computer portatile". In questo caso Google mostra sia Wikipedia in caso l'intenzione di ricerca fosse informativa ma anche il sito Amazon se l'intento invece fosse di tipo transazionale (ovvero effettuare un acquisto).

Le intenzioni di ricerca sono molto importanti in quanto in base a esse cambiano gli indici di qualità che Google assegna a una certa pagina, ovvero i parametri che vengono utilizzati per riuscire a valutare se la pagina sia un buon risultato per la specifica tipologia di ricerca effettuata da un certo utente.

Infatti, a parità di intenzione di ricerca e nella stessa area semantica Google cercherà di portare in cima i risultati qualitativamente migliori. Questa è la base del funzionamento del suo motore di ricerca. Questo in quanto l'obiettivo di Google rimane quello di soddisfare al meglio il bisogno dell'utente. Quindi una volta catalogate le pagine che secondo Google risolvono il problema dell'utente, il motore di ricerca cercherà di ordinarle per qualità del contenuto.

Per far questo Google analizza migliaia di segnali chiamati indici di qualità. Per ottenere questi indici ha lavorato su una serie di algoritmi che valutano come gli utenti reagiscono a certe pagine (con una particolare struttura, che soddisfano una certa intenzione di ricerca, per settore,...). In questo modo ha creato un suo schema per la valutazione della bontà e della pertinenza delle pagine. Google non ha mai dichiarato quali fossero, ma ha dato delle linee guida (o "buoni comportamenti da seguire") per far sì che le pagine li rispettassero. Da queste linee guida e dai pareri degli esperti di settore si è riuscito a capire, con un certo margine di errore, quali fossero perlomeno i principali indici di qualità.

L'analisi delle tipologie di segnali e dei pesi che l'algoritmo attribuisce a essi in base alle intenzioni di ricerca non può rimanere statica e fissa nel tempo in quanto gli indici cambiano in continuazione (Google stessa ha dichiarato di aver fatto 516 cambiamenti ai suoi algoritmi nel 2010).

Una classificazione molto usata per le tipologie di segnali presi in considerazione da Google è la seguente: segnali On Site, segnali di Performance Diretta e segnali Off Site.

I segnali On Site sono quelli che il *crawler* (il software che analizza i contenuti e le strutture delle pagine in modo automatico) va a leggere direttamente all'interno della pagina. Questi variano fortemente in base all'intenzione di ricerca, in quanto se si

tratta di una ricerca informativa si privilegeranno le pagine ricche di informazioni e contenuti mentre se l'intenzione di ricerca fosse ad esempio transazionale verranno premiate le pagine che espongono in modo chiaro e intuitivo le caratteristiche tecniche del prodotto, dove vi sono recensioni, dettagli di spedizione,...

I segnali di Performance Diretta riguardano come gli utenti interagiscono con la pagina. Storicamente Google ascolta tre segnali dall'utente:

- il *Bounce Rate* (tasso di rimbalzo): percentuale di utenti che entra sulla pagina e poi esce senza continuare la navigazione sul sito.
- Il tempo medio di permanenza dell'utente sulla pagina.
- Il tasso di interazione con la pagina.

I dubbi e le incertezze su come Google lavori si hanno particolarmente su questa tipologia di segnali, anche perché risultano quei segnali con un peso maggiore negli algoritmi di Machine Learning.

I segnali Off Site sono esterni alla pagina di autorevolezza. Aiutano a capire se la pagina sotto analisi appartenga a una fonte più o meno autorevole. Si possono ricondurre ai link in entrata al sito e alle citazioni dello stesso in altri siti.

La SEO è quindi un insieme di tecniche e di accorgimenti volti a far sì che il proprio sito abbia una struttura e una reputazione tale da essere "ben visto" dagli algoritmi del motore di ricerca.

Tipicamente le azioni di SEO si dividono in:

- 1) SEO On Site (a volte chiamata On Page). Si tratta della pratica di ottimizzare tutte le pagine web di un sito. In generale questo include la scelta dei contenuti presenti sulla pagina e dell'HTML del codice sorgente. Alcune aree o azioni importanti sono quelle di scelta delle parole chiave da usare nel testo o come *metatag* (per indicare di cosa si occupa la pagina) e dove conviene inserirle (nel titolo, nel sottotitolo, nel corpo del testo), scelta e ottimizzazione delle immagini, scelta di come impostare le varie URL delle pagine, impostare i link interni per facilitare la navigazione nel sito dell'utente.

Bisogna fare attenzione ad avere la *crawlability*, ovvero rendere il sito facilmente navigabile e analizzabile dal bot di Google (il software automatico che si sposta tra le varie pagine).

A differenza degli altri strumenti una campagna di ottimizzazione di questo tipo richiede tempi più lunghi, sia in termini di durata del lavoro che in termini di risultati (tipicamente se ne vedono i primi frutti dopo 6-12 mesi).

- 2) SEO Off Site (oppure Off Page). Raggruppa tutte le azioni che devono essere fatte all'esterno del sito per migliorarne l'autorevolezza, la reputazione e i punti di contatto con altri siti correlati. Una delle attività principale che ricade sotto questa categoria è quella del *Link Building*. Google infatti guarda la qualità delle fonti e gli argomenti per capire di cosa tratta lo specifico sito e quanto sia autorevole nel farlo.

Si riporta in figura una più dettagliata classificazione delle azioni di SEO On-Page e di quelle di SEO Off-Page (fonte: Quora).



Figura 21: classificazione delle azioni di SEO.

### 2.3.2 Nascita/diffusione dello strumento

Essendo lo strumento legato ai meccanismi di funzionamento dei motori di ricerca è necessario capire come questi si siano evoluti negli anni. Le azioni di SEO si sono quindi conseguentemente adattate al contesto mutevole.

Il primo motore di ricerca fu creato nel 1990. I primi anni '90 sono stati caratterizzati dalla nascita e diffusione di numerosi motori di ricerca, i quali cercavano di migliorarsi l'un l'altro. Essi ricadevano in due tipologie diverse:

1) Le *Directory*, motori di ricerca strutturati come elenchi di siti. Nel 1994 nasce Yahoo proprio come directory: i due fondatori avevano creato un elenco dei loro siti preferiti. Il proprietario di un nuovo sito inviava una richiesta al proprietario della directory, che lo analizzava e decideva se includerlo nell'elenco oppure no. Con la crescita del numero di siti tale processo palesò tutti i propri limiti di scalabilità.

2) I *Crawlers*, ovvero motori di ricerca che attraverso i loro software scandagliavano il web analizzando le pagine e poi, attraverso un sistema di priorità, le ordinavano in base alla tipologia di ricerca che veniva fatta (come si è spiegato meglio nel sottocapitolo precedente). Si tratta quindi di un'automazione in grado di eliminare la necessità dell'intervento umano garantendo scalabilità al sistema. Il primo fu, nel 1993, il World Wide Wanderer, creato con lo scopo iniziale di capire quanto fosse ampio il Web ma poi, iniziando a memorizzare nei propri server le varie url dei siti analizzati, si è convertito in un motore di ricerca.

Il motore di ricerca di Google, agli inizi chiamato Backrub, ricade nella seconda categoria. Questo si caratterizza grazie al Page Rank, ovvero alla volontà di attribuire un valore a ogni pagina web (similitudine con l'attribuzione dei punteggi ai paper accademici, che hanno un valore determinato dal numero di volte che vengono citati da altri studiosi). Quindi Larry Page, uno dei due fondatori, decise di impostare il valore di ogni sito in base al numero di citazioni (ovvero di link) che otteneva da altri, per capire l'importanza di quella pagina. L'applicazione pratica di questo modello non era

però semplice, perché per funzionare i link avrebbero dovuto avere valori diversi tra loro in base al numero di citazioni a loro volta ottenute.

Google, grazie a questo diverso meccanismo di funzionamento, riuscì subito a fornire risultati migliori rispetto al contesto competitivo. Gli altri motori di ricerca effettuavano infatti la propria valutazione sulla pagina analizzando solamente la struttura e i contenuti della stessa (quello che oggi si chiama SEO on Site). Un esperto di SEO poteva ricreare ad arte una pagina che rispettasse tutti i parametri alla perfezione, ingannando gli algoritmi del motore di ricerca. L'intuizione di Page è stata quella di portare l'algoritmo fuori dal sito (SEO Off Page) e utilizzare le relazioni per valutare la bontà di una pagina. Tale sistema migliorava tanto più il web cresceva (perché le relazioni aumentavano e quindi si valutava meglio l'autorevolezza di un certo sito internet).

Naturalmente il SEO ha seguito e si è adattato alle evoluzioni dei motori di ricerca. Lo strumento è nato per attrarre più utenti possibili sul proprio sito avendo capito il funzionamento del motore di ricerca e avendo sviluppato tecniche che permettessero di soddisfarlo o manipolarlo. Le tecniche "fraudolente" vengono chiamate *Black Hat SEO*.

Finché il motore di ricerca utilizzava solamente il numero di parole chiave per fare il ranking delle pagine era molto diffuso il fenomeno del *keyword stuffing*: ripetere nella pagina più parole chiavi possibili e più volte possibile, magari inserendole in bianco su pagina bianca per non farle neppure vedere all'utente ma solo al software del motore di ricerca. In questo modo il sito migliorava il proprio posizionamento e quindi aumentava il traffico.

Un'altra tecnica di Black Hat molto utilizzata per migliorare l'autorevolezza del sito fu quella degli *Spammy Backlinks* ovvero pubblicare il più possibile il link al proprio sito su blog, articoli e altri siti.

Man mano che i motori di ricerca cambiavano e aggiornavano i loro algoritmi vi erano esperti SEO che a loro volta aggiornavano le loro tecniche per continuare ad avere le pagine in cima alla SERP.

Dai primi anni del 2000 Google iniziò a pubblicare delle linee guida da seguire per consigliare delle *White Hat*, ovvero tecniche di SEO che avrebbero agevolato la navigazione degli utenti. Alcuni iniziarono a seguirle, altri no (perché riuscivano ad applicare ancora tecniche fraudolente che davano loro un vantaggio maggiore).

Google dal 2003 ha iniziato a inserire parametri per penalizzare quelle pagine con comportamenti fraudolenti e/o scorretti (che quindi utilizzavano tecniche *Black Hat*).

Negli anni successivi Google ha migliorato sempre più i suoi algoritmi, rendendoli molto complessi e aggiornandoli di continuo. Le tecniche *Black Hat* hanno iniziato a essere sempre meno efficaci e penalizzate, al punto di scomparire quasi del tutto in quanto diventate troppo difficili e controproducenti.

### 2.3.3 Cosa permette di fare e perché è importante includerlo in una strategia digitale

All'interno della classificazione di strumenti digitali precedentemente presentata il SEO è quello che ha un impatto più di lungo periodo.

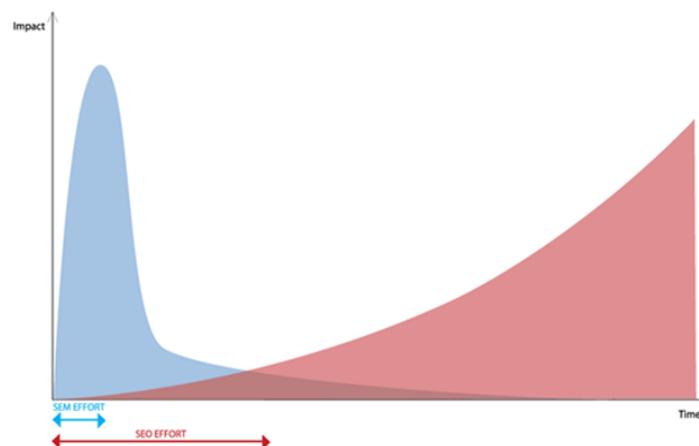
L'impressione è che durante le prime fasi di lancio di un nuovo business il team imprenditoriale tenda a trascurare questo strumento (ipotesi che verrà indagata nel

prossimo capitolo), in quanto strutturalmente non permette di mostrare risultati nel breve termine (mentre magari il team imprenditoriale nella prima fase ha bisogno di ricercare e poi validare il business model). Nel percorso di crescita di un progetto con una presenza online tale strumento diventa però fondamentale, in quanto, una volta ottenuto un buon posizionamento, esso garantisce nel tempo reputazione (gli utenti si fidano di più dei risultati apparsi più in alto nella SERP) e un flusso di utenti sul sito ottenuto senza la necessità di sponsorizzarne le pagine.

Si ritiene importante sin da subito l'adozione di un'ottica e di una modalità di lavoro *SEO Friendly*, in modo da impostare le basi per poter poi investire più efficacemente in questo strumento nelle fasi di crescita del business.

Altro aspetto che si consiglia è quello di utilizzare il SEO e la SEA in modo congiunto. Gli utenti che ricercano online si sono accorti di come i primi risultati apparsi nella SERP spesso non siano quelli qualitativamente migliori (perché sponsorizzati, ovvero frutto dello strumento SEM) e quindi, fidandosi meno, in molti cliccano sul primo risultato non sponsorizzato.

#### DIFFERENCE OF IMPACT BETWEEN SEO AND SEA STRATEGIES



**Figura 22:** i ritorni nel tempo degli sforzi di SEA e di SEO.

La SEO non solo aumenta il traffico al sito, ma genera anche fiducia. Il 56% dei consumatori ritiene infatti che il posizionamento di un brand nei risultati di ricerca ne rifletta l'importanza (fonte interna Google).

## 2.4 Social Media Marketing (SMM)

### 2.4.1 Di cosa si tratta

Il dizionario Merriam-Webster definisce il Social Media come forme di comunicazione elettronica (siti Web per mettere insieme delle comunità di persone e blog) attraverso i quali gli utenti creano comunità online per condividere informazioni, idee, messaggi personali e altri contenuti (video, immagini, documenti,...). Il Social Media Marketing

riguarda dunque l'utilizzo delle piattaforme di social media per promuovere un prodotto o un servizio.

Come è risultato dall'analisi della letteratura del primo capitolo tale strumento viene considerato nella maggior parte delle strategie digitali, trattandosi infatti di quello più riconosciuto e diffuso nella classificazione.

Ci sono diversi social media che possono essere inclusi all'interno di una strategia digitale, e la scelta di questi dipende fortemente dal settore di appartenenza dell'azienda, dall'obiettivo di business che vuole raggiungere e dal target di mercato. Come riportato nel Journal of Research in interactive marketing del 2015, Kaplan e Haenlein suggeriscono alle aziende di fare però molta attenzione nel momento in cui esse decidono di inserire tale strumento all'interno della propria strategia digitale e di comunicazione. Questo perché non basta attivare lo strumento creando la pagina aziendale sui vari social che si è deciso di utilizzare, ma l'azienda deve essere effettivamente attiva su questi.

Le aziende stanno raggiungendo un ottimo livello di maturità e consapevolezza riguardo l'utilizzo di tale strumento. Il 90% dei manager (fonte: Statista) affermano che i social media sono importanti per il loro business. L'89% dice che le loro azioni sui social hanno generato un aumento dell'esposizione/visibilità delle loro aziende. Nel mondo ci sono più di tre miliardi di persone che usano i social media (fonte: Hootsuite) e di questi vi sono più persone che seguono almeno un brand piuttosto che quelle che seguono almeno una celebrità.

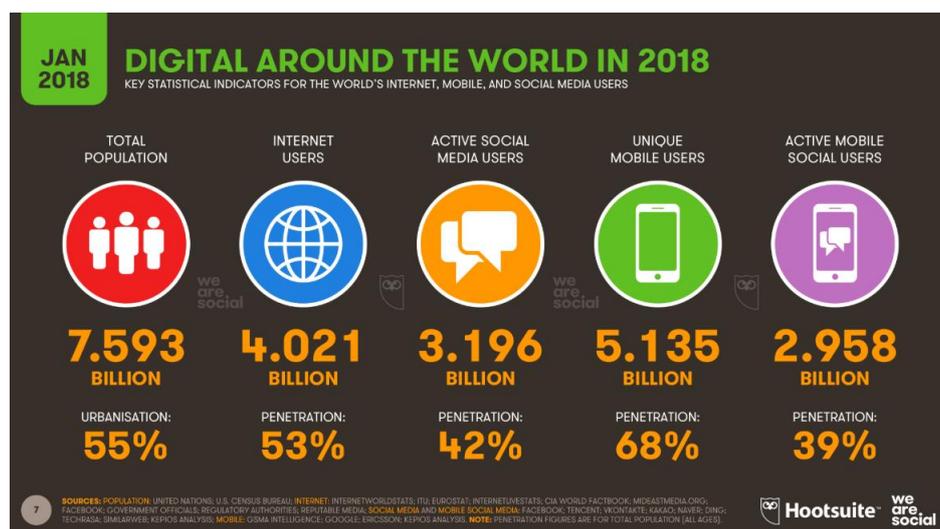


Figura 23: fotografia del livello di digitalizzazione nel mondo.

Nel seguito si vogliono analizzare le motivazioni per le quali tale strumento sia diventato così importante e quali siano gli obiettivi di business che aiuta a raggiungere.

Innanzitutto, lo strumento viene ampiamente utilizzato per aumentare la *brand awareness*, ovvero la riconoscibilità del marchio aziendale da parte dei consumatori. Il social media è uno strumento molto economico per lavorare su questa tipologia di obiettivo rispetto, ad esempio, alla banneristica offline o alle pubblicità televisive. Un dato interessante che descrive come stiano cambiando i punti di contatto tra azienda

e consumatori lo fornisce direttamente Facebook, riportando che il 60% degli utenti Instagram (social network di proprietà di Facebook Inc.) ha dichiarato di scoprire nuovi prodotti tramite la piattaforma.

Avendo quindi a disposizione un diverso punto di dialogo con i propri consumatori l'azienda ha la possibilità di caratterizzare, umanizzare il proprio brand. Con questo si intende utilizzare in modo coerente tra i vari social network un'immagine aziendale, un certo tipo di linguaggio, un modo di comunicare con i propri clienti. Tale strategia aiuta a trasmettere i valori e la visione dell'azienda.

Nel processo di caratterizzazione del proprio brand è possibile lavorare nella direzione di farlo diventare un esperto di settore, ovvero un "soggetto" in grado di dare informazioni utili a chi è interessato a quell'ambito. Studi (Elderman Trust Barometer, 2018) hanno dimostrato che il 63% delle persone ha fiducia verso esperti tecnici, mentre solo il 42% si fida dei brand. Tale strategia è utile quindi ad aumentare la fiducia dei clienti verso l'azienda.

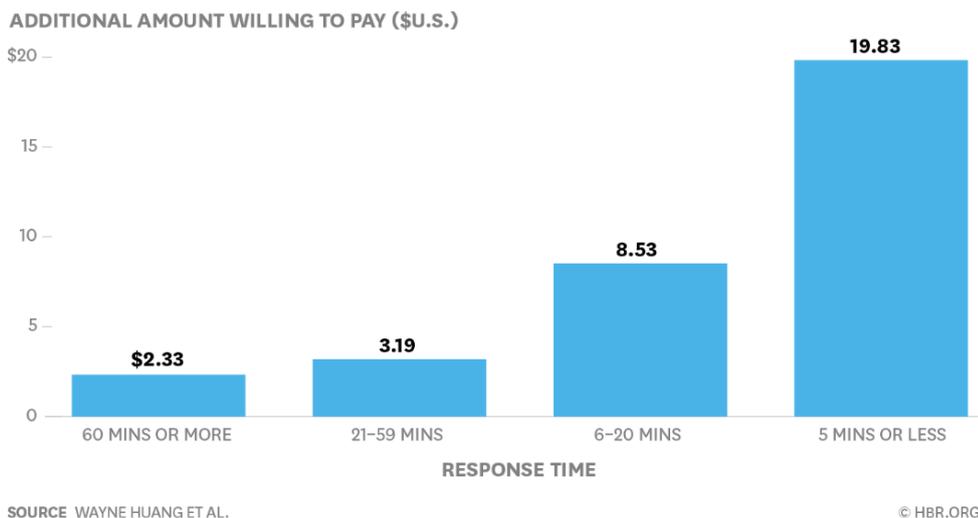
Un altro motivo per cui le aziende utilizzano frequentemente tale strumento, come emerso anche dall'analisi della letteratura, risulta il fatto di fornire un rapido e simultaneo punto di contatto e di comunicazione con i propri utenti, quindi clienti, dipendenti, aziende partner e fornitori. In quest'ottica Twitter è molto apprezzato perché fornisce un contatto diretto con l'azienda, dando la sensazione di avere una relazione privilegiata.

Data questa caratteristica, lo strumento può anche essere utilizzato per richiedere e ricevere feedback riguardo il prodotto o servizio in tempo reale. Tale applicazione risulta essere una grande opportunità se si pensa ai tradizionali tempi e processi di sviluppo prodotto o di assistenza clienti, ma se non gestito adeguatamente potrebbe ledere fortemente la reputazione aziendale. Questo sia in relazione ai tempi di risposta dell'azienda (l'utente si è abituato a ricevere una risposta subito, per questo motivo si stanno diffondendo molto i bot, ovvero software che automatizzano parte delle fasi di assistenza ad esempio, essendo stati addestrati a rispondere in autonomia a certe domande) che alla dinamica: non è più un canale univoco tra l'azienda e il singolo utente, ma le risposte date dall'azienda sono visibili a tutta la comunità presente su quel social network.

Dall'analisi primaria (pubblicata sull'European Journal of Marketing, 2014) è risultato che la maggior parte dei manager considerano i social media simili ai tradizionali canali di assistenza cliente.

## Responding Quickly to Customer Complaints Makes People Willing to Pay More in the Future

A study of tweets to airlines shows that when a tweet is answered in five minutes or less, the customer will pay almost \$20 more for a ticket on that airline in the future.



*Figura 24: la relazione tra l'aumento della disponibilità a pagare degli utenti con la rapidità di risposta da parte dell'azienda.*

Altri obiettivi di business dai quali possono nascere strategie digitali che includono tale strumento risultano essere:

- Aumento del traffico web.
- Generazione di lead, ovvero di utenti che hanno mostrato una qualche forma di interessamento verso il prodotto/servizio. I social media offrono infatti la possibilità di esprimere interesse verso l'azienda in modo non impegnativo (in termini di tempo o di risorse) e non vincolante.
- Aumentare le vendite. I social media possono diventare uno strumento utile per incidere sul processo di acquisto dell'utente (sia nelle prime fasi di awareness come anticipato precedentemente, che in quelle di ricerca prodotto, knowledge e convincimento alla conversione).
- La promozione di contenuti, generati seguendo il piano editoriale strategicamente pianificato.
- La creazione di una community attorno al prodotto/servizio o attorno al marchio.
- Migliorare la profilazione utente. I social media possono essere il mezzo di raccolta di una grande quantità di dati sui clienti in tempo reale. Ad esempio quasi tutti i social network danno la possibilità di accedere agli analytics per studiare la popolazione (sesso, età, zona demografica,...) che ha messo like alla pagina aziendale.
- Migliorare la targettizzazione delle campagne pubblicitarie.
- Strumento per poter effettuare azioni di retargeting. Quasi il 70% dei carrelli online vengono abbandonati prima dell'acquisto (fonte: Beymard Institute). Usando degli strumenti di tracciamento come il Facebook Pixel, di cui si parlerà nel capitolo successivo, è possibile mostrare agli utenti che erano usciti dal

processo di acquisto prima di concluderlo pubblicità sui social media mirate a far tornar loro a terminare la conversione.

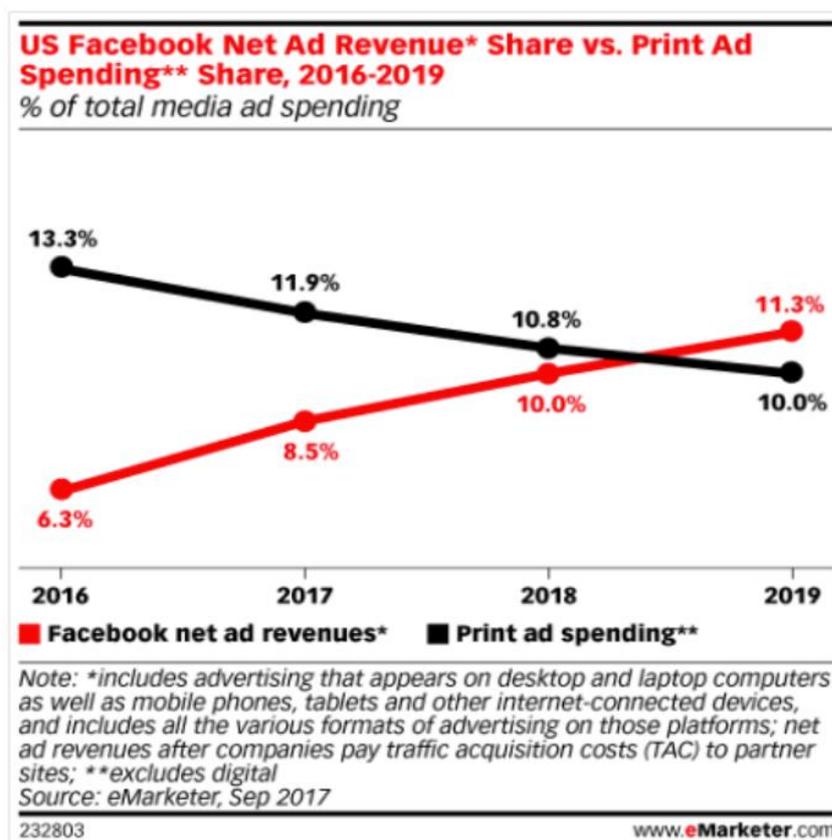


Figura 25: trend di crescita della spesa in pubblicità su Facebook in relazione a quello nella carta stampata.

Come anticipato nel capitolo 1 nei ragionamenti riguardanti la formulazione di una classificazione degli strumenti digitali, si è voluto considerare lo strumento composto da due elementi, l'Owned Social Media, quindi la creazione e la gestione delle pagine aziendali (se si parla di un business aziendale) e il Paid Social Media, ovvero la sponsorizzazione di messaggi e contenuti a pagamento sulle piattaforme social. Riprendendo gli obiettivi di business maggiormente considerati attraverso tale strumento si nota come alcuni richiedano l'elemento di possesso e di gestione di pagine social, mentre altri attività di sponsorizzazione. Tipicamente sono importanti entrambi e vanno utilizzati in modo congiunto all'interno di una Social Media Strategy (che è parte di una più ampia Digital Marketing Strategy).

La differenza principale tra i due risulta nel fatto che l'Owned Social Media consiste in una serie di azione volte ad attirare (*pull*) gli utenti sul proprio sito, mentre le azioni di Paid Social Media sono più dirette verso gli utenti (*push*), tipicamente con finalità promozionali. Dalla letteratura è risultato come sia importante avere un bilanciamento tra le due tipologie di azioni, in modo da creare valore per gli utenti ma allo stesso tempo riuscire a catturare parte del valore creato.

#### 2.4.2 Nascita/diffusione dello strumento

Naturalmente è stata l'innovazione tecnologica (attraverso la diffusione di Internet) a permettere la generazione di piattaforme attraverso le quali connettersi istantaneamente con altre persone, creare e condividere contenuti.

Six Degrees è considerato il primo social network. Lanciato nel 1997 in USA, arrivò ad avere 3.5 milioni di utenti (fonte: Wikipedia). La piattaforma era stata costruita con le prime logiche per la creazione e il mantenimento di una comunità online, dato che offriva la possibilità di invitare soggetti esterni a unirsi al sito e il collegamento diretto tra gli utenti per potersi scambiare messaggi e contenuti.

Successivamente hanno iniziato a susseguirsi una serie di social network che avevano l'obiettivo di facilitare l'interazione delle persone nel condividere passioni come quelle musicali, cinematografiche, educative. Queste iniziative però, sia a causa del *timing* per la diffusione online della piattaforma che per non essere riuscite a entrare nella routine e nelle abitudini dei propri utenti, sono poi fallite.

In quel periodo è nato MySpace, che dal 2005 al 2008 era considerato il social network di riferimento (nel 2006 sorpassò addirittura il numero di visite al sito di Google negli USA, fonte: Mashable). MySpace riuscì ad entrare nelle abitudini e nella quotidianità dei suoi utenti. Questo lavoro di *education* facilitò poi la crescita di Facebook, nato nel 2004.

Facebook riuscì ad imporsi e a dominare il mercato per una serie di motivi. Innanzitutto, fu il primo social network ad incoraggiare gli utenti a usare il loro vero nome al posto di pseudonimi o *nickname*, imponendosi come il social network di persone "reali". Un altro elemento risultato poi vincente fu la predisposizione ai cambiamenti, anche radicali, della propria piattaforma per adattarsi a quelli degli utenti. L'ultimo aspetto rilevante fu l'introduzione del *Newsfeed* nel 2006. Prima su Facebook o sugli altri social network, era necessario ricercare i contenuti che gli utenti creavano e condividevano sulle bacheche del singolo utente. Il *Newsfeed* ha messo i contenuti dei propri amici, gli aggiornamenti e le discussioni al centro della piattaforma.

I social media sono evoluti nel tempo, adattandosi alle mutevoli esigenze e modalità di comunicazione dei propri utilizzatori. Nel settore si possono identificare alcuni *trend* e caratteristiche che ne stanno influenzando l'evoluzione. Un primo aspetto riguarda l'evidenza che il numero di immagini statiche e testi generati e condivisi sta calando rapidamente, a favore di video e gif. Si prevede anche una maggiore profilazione e targettizzazione del contenuto, in modo da far visualizzare agli utenti contenuti di valore. Questo per due ragioni. La prima risiede nel fatto che la quantità di contenuti è diventata eccessiva: un Tweet (un messaggio) sul social network Twitter ha una *shelf life* media di 18 minuti (fonte: Bufferapp), mentre un utente Facebook ha accesso mediamente a 1500 nuovi post al giorno ma ne visualizza "solo" 300 (fonte: Time). La seconda nel fatto che gli intervalli di attenzione si stanno riducendo sempre più.

#### 2.4.3 Cosa permette di fare e perchè è importante includerlo in una strategia digitale

Data la larga diffusione raggiunta da questo strumento i clienti si aspettano di trovare una pagina aziendale sui social media, alcuni addirittura ricercano informazioni su di esso come fosse un motore di ricerca. Per molti business è quindi il mercato stesso a richiedere una presenza attiva sui social media.

Anche per questo strumento vale il discorso che gli obiettivi aziendali a monte della strategia di Social Media Marketing (SMM) sono spesso gli stessi che possono essere raggiunti attraverso l'utilizzo di diversi strumenti della classificazione fatta. Utilizzarli in modo integrato genera quindi una sinergia tra gli stessi e una migliore resa sull'obiettivo.

Vi sono però delle differenze significative tra gli strumenti. La piattaforma pubblicitaria di Facebook, si cita questa in quanto la più diffusa, funziona in modo molto diverso da quella di Google. La SEA intercetta l'utente nel momento in cui vuole acquistare. I social network hanno invece un impatto forte e importante dove l'acquisto ha bisogno di un confronto, di una community. Le azioni messe in atto attraverso i due strumenti sono diverse, ma complementari. Facebook infatti lavora sull'interesse (mette insieme persone con gusti comuni), Google sull'intenzione. I contenuti pubblicitari sui social network sono veicolati in modo diverso rispetto alla SEM. Si collocano diversamente all'interno del processo di acquisto, la SEM agisce sulle ultime fasi, quelle di conversione finale. Per sfruttare al meglio entrambi, e quindi essere efficaci su tutte le fasi, conviene adottare una visione multi-strumento.

Entrambi gli strumenti però sono caratterizzati da un elevato livello di profilazione degli utenti. La strutturale differenza da questo punto di analisi risiede nel fatto che i motori di ricerca usano i loro algoritmi per estrarre i dati degli utenti, mentre nei social network è l'utente stesso che li inserisce per poterne far parte. Anche in questo caso poter aggregare i dati provenienti dai due strumenti consente di raggiungere un più completo livello di profilazione dei propri utenti/*visitatori/follower* per l'azienda.

### 3. Analisi empirica dei casi di studio

L'analisi della letteratura autorevole e di quella non autorevole, oltre a portare alla formulazione di una classificazione di strumenti digitali, ha palesato l'esigenza di indagare più a fondo le dinamiche e i processi decisionali che stanno dietro alle strategie digitali, in quanto si tratta di un campo, come spiegato nel capitolo 1, non compiutamente affrontato dalla letteratura ad oggi.

Si è deciso quindi di pianificare ed effettuare un'attività di selezione e di successiva analisi di casi di studio reali, per capire come questi si siano approcciati alla strategia digitale nel momento in cui hanno lanciato il loro business, e di come questa sia evoluta nel tempo.

Il seguente capitolo è dedicato a esplicitare i criteri di analisi utilizzati e a riportare i risultati di tale ricerca, che ha avuto la finalità di indagare le ipotesi evidenziate precedentemente (nel primo capitolo).

In particolare, si è voluto conoscere e studiare il percorso che le aziende del campione hanno intrapreso dal punto di vista della presenza online e della strategia digitale, e capire se gli imprenditori avessero una visione strategica multistrumento, quali strumenti abbiano acceso/spento durante la loro esperienza e perché, quali fossero gli obiettivi di business alla base della strategia e come si fossero strutturati per tracciare e analizzare i risultati.

L'analisi empirica è stata effettuata prendendo come campione sei realtà aziendali ospitate presso l'Incubatore di Imprese Innovative del Politecnico di Torino (I3P). E' doveroso quindi specificare che, mentre precedentemente l'argomento di tesi era generale e applicabile a vari contesti e tipologie di iniziative, tale ricerca ha il focus su una tipologia particolare di impresa, la startup innovativa. Si tratta quindi di un'analisi polarizzata su un campione che presenta alcune caratteristiche comuni (sia dal punto di vista aziendale che per le modalità di lavoro degli imprenditori).

#### *L'elemento del campione, la startup innovativa.*

Con il termine "startup" si intende un'organizzazione formata per ricercare un ripetibile e scalabile modello di business (Steve Blank, 2010). Tale tipologia di azienda cerca di mantenere sin dall'inizio una struttura leggera, in modo da poter effettuare molti test di mercato, di strategia, di marketing, di prodotto e potere così adattarsi rapidamente ai risultati emersi nonché ai problemi di varia natura che potrebbero sorgere durante la prima fase di *customer discovery* (Steve Blank, 2012). Gli imprenditori tipicamente riflettono questo approccio e di conseguenza sono proattivi e propensi ad internalizzare conoscenza utile allo sviluppo del business anche se lontana dal loro campo di azione/formazione.

#### *L'I3P - Incubatore di Imprese Innovative del Politecnico di Torino*

L'I3P è l'incubatore accademico del Politecnico di Torino, nato nel 1999. Offre servizi consulenziali, spazi, accesso a un vasto network di contatti a, mediamente, 150 iniziative imprenditoriali l'anno. Queste possono derivare sia da progetti spin-off dello

stesso Politecnico che da progetti esterni, quindi non legati al mondo accademico. Ai fini della comprensione della ricerca effettuata e del relativo campione è importante specificare che, in termini di settori e di stadio di sviluppo delle iniziative imprenditoriali, si tratta di un incubatore molto orizzontale.

Dato che l'incubatore segue le startup sin dalle prime fasi di sviluppo del business fino a quelle di crescita e di accelerazione (fasi di *execution*, Steve Blank, 2012), si ritiene che esso sia stato un buon bacino dal quale selezionare il campione di casi studio. Si è infatti potuto analizzare compiutamente come i vari casi siano partiti e si siano approcciati e/o adattati al contesto digitale e alla strategia.

Come metodologia di ricerca è stato preparato un piano di interviste, le quali sono state poi effettuate di persona nell'arco di due settimane. Nelle appendici è presente il documento che è stato seguito dal rilevatore per mantenere la coerenza tra le varie indagini.

Si riporta una indicazione del prodotto o servizio erogato delle varie startup, per far intendere al lettore in che settori operino:

- Sogg1: piattaforma per la gestione di flotte di veicoli commerciali.
- Sogg2: prodotto per il monitoraggio dei consumi energetici in casa.
- Sogg3: piattaforma per facilitare il processo di ristrutturazione degli immobili.
- Sogg4: piattaforma di e-learning per i professionisti iscritti agli albi.
- Sogg5: prodotto per il riciclo dei filamenti delle stampe 3D.
- Sogg6: piattaforma per la gestione in cloud della contabilità.

Per questioni di riservatezza delle informazioni fornite per l'analisi, si è deciso di mantenere l'anonimato dei soggetti di studio.

Come indicazione per valutare la robustezza dei casi selezionati, si è considerato il fatto che queste startup abbiano ricevuto almeno un round di investimento. Questo significa che i progetti hanno passato la *due diligence* di un terzo, ovvero l'analisi delle prospettive commerciali, di business e tecniche del progetto e del team proponente. Si tratta quindi di startup che hanno avuto o stanno avendo dei riscontri dal mercato, grazie a una *go-to-market strategy* e a strategie di comunicazione e marketing che potrebbero includere strumenti digitali (senza questi elementi difficilmente avrebbero passato il processo di selezione dell'investitore).

Attraverso il piano di interviste sono stati indagati diversi aspetti riguardo il percorso avuto dai soggetti, la loro strategia e i loro obiettivi. Per articolare i risultati della ricerca si è deciso di raccogliere i dati (qualitativi) e di rappresentarli in una serie di tabelle e schemi.

In seguito è riportata la prima tabella di sintesi, che rappresenta la *timeline* temporale dei vari soggetti in base a quando hanno iniziato ad avere una presenza online (istante delineato dalla riga rossa) e a quali strumenti hanno attivato durante il loro percorso di crescita. Nella parte conclusiva dell'intervista sono state indagate le intenzioni per il futuro, quindi l'ultima colonna riporta la previsione per il 2019.

L'altra dimensione riguarda gli strumenti inclusi nella classificazione individuata nel primo capitolo e coerentemente riutilizzata all'interno il lavoro di tesi.

**Tabella 3:** timeline rappresentante l'attivazione e l'utilizzo dei vari strumenti digitali durante il percorso di crescita dei casi di studio.

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	(E) 2019
Sogg1	Email Marketing									X
	SEA SEM					X	X			X
	SEA Display					X				X
	SEO Off-site					X				
	SEO On-site			X	X	X	X	X	X	X
SMM Owned				X	X	X	X	X	X	X
	SMM Paid					X				X
Sogg2	Email Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	SEA SEM								X	X
	SEA Display									X
	SEO Off-site								X	X
	SEO On-site									X
SMM Owned								X	X	X
	SMM Paid							X	X	X
Sogg3	Email Marketing							X	X	X
	SEA SEM									X
	SEA Display									X
	SEO Off-site							X	X	X
	SEO On-site									X
SMM Owned							X	X	X	X
	SMM Paid								X	X
Sogg4	Email Marketing				X	X	X	X	X	X
	SEA SEM						X	X	X	X
	SEA Display						X	X	X	X
	SEO Off-site					X	X	X	X	X
	SEO On-site									X
SMM Owned					X	X	X	X	X	X
	SMM Paid						X	X	X	X
Sogg5	Email Marketing					X	X	X	X	X
	SEA SEM								X	X
	SEA Display									
	SEO Off-site							X	X	X
	SEO On-site									
SMM Owned					X	X	X	X	X	X
	SMM Paid									
Sogg6	Email Marketing					X	X	X		
	SEA SEM						X	X		
	SEA Display									
	SEO Off-site					X	X	X		
	SEO On-site							X		
SMM Owned					X	X	X	X	X	X
	SMM Paid				X	X	X			

Al primo impatto si può notare subito come il numero di strumenti digitali utilizzati sia aumentato nel tempo; questo risultato accomuna tutti i casi di studio.

Un altro aspetto degno di nota riguarda l'evidenza che chi ha attivato uno strumento, nella maggior parte dei casi (70%), l'ha poi continuato ad utilizzare. Tale percentuale è però frutto di due scenari molto diversi: il primo dice che quattro soggetti (il 2, il 3, il 4, il 5) hanno tenuto attiva la totalità (100%) di strumenti che hanno deciso di

accendere; questo non vale per il Sogg1 e per il Sogg6. Si è deciso quindi di indagare le motivazioni alla base di questa evidenza. Per quanto riguarda il Sogg1 si nota che gli strumenti siano stati accesi e poi spenti, ma che l'imprenditore ha poi dichiarato di volerli riattivare nel 2019. Questo è dovuto al fatto che l'imprenditore ha dimostrato di essere conscio dell'importanza di tali strumenti e vorrebbe poter utilizzarli tutti nella quotidianità dei processi aziendali, ma questo richiede tempo e risorse che al momento l'azienda non ha (si tratta di un founding team molto tecnico che ha sempre avuto il focus sullo sviluppo). La loro visione è quindi quella di attivare gli strumenti nel momento in cui si vuole pianificare una specifica campagna di marketing, ma non di includerli da subito nella gestione ordinaria dell'azienda non avendo le risorse per poterli seguire. Intendono però farlo in futuro, strutturandosi con del personale specializzato nella gestione di tali strumenti.

L'altro caso che non ha utilizzato con continuità gli strumenti digitali attivati è il Sogg6. Questo è dovuto però al fatto che, non essendo riusciti a raggiungere gli obiettivi di crescita prefissati, il *founding team* ha iniziato a dedicarsi ad altre attività in parallelo a quelle dell'azienda (togliendo tempo e risorse sul business originario).

Si riporta in seguito un'aggregazione diversa dei dati raccolti durante il piano di interviste che permette di individuare altre evidenze empiriche.

**Tabella 4:** raggruppamento diverso dei dati raccolti durante l'analisi dei casi di studio.

Strumenti attivati almeno una volta			Sogg1	Sogg2	Sogg3	Sogg4	Sogg5	Sogg6	TOT
TOTALI	Email Marketing			X	X	X	X	X	5
	SEA	SEM	X	X		X	X	X	5
		Display	X			X			2
	SEO	Off-site	X	X	X	X	X	X	6
		On-site	X					X	2
	SMM	Owned	X	X	X	X	X	X	6
		Paid	X	X	X	X		X	5
Strumenti che si prevede di attivare in futuro			Sogg1	Sogg2	Sogg3	Sogg4	Sogg5	Sogg6	TOT
TOTALI	Email Marketing		X	X	X	X	X		5
	SEA	SEM	X	X	X	X	X		5
		Display	X	X	X	X			4
	SEO	Off-site		X	X	X	X		4
		On-site	X	X	X	X			4
	SMM	Owned	X	X	X	X	X	X	6
		Paid	X	X	X	X			4

La tabella permette infatti un confronto rapido tra quali strumenti digitali siano stati attivati almeno una volta dai vari casi oggetto di studio e quali di questi facciano parte delle previsioni future.

La maggior parte dei soggetti ha dichiarato di voler attivare tutti gli strumenti presenti nella classificazione in futuro e di volerli gestire in modo integrato. Si pensa che questa evidenza derivi dal fatto che gli imprenditori siano ormai consci dell'importanza di avere una strategia multi-strumento integrata, ma che questa richieda un notevole sforzo in termini di risorse (costi e tempo nel tenere più strumenti attivi contemporaneamente e nel coordinare il loro utilizzo) e che quindi faccia parte di una pianificazione futura per gli imprenditori.

Da questa tabella si nota che il Sogg6, come spiegato precedentemente, non abbia previsioni di sviluppo del business per il futuro.

Un altro interessante output dell'analisi riguarda l'evidenza che gli strumenti della pubblicità Display e il SEO on-site siano quelli meno attivati (solo da un terzo delle startup), ma che le stesse considerino comunque di volerli attivare per il futuro. Questo aspetto meriterebbe un approfondimento. Alcune possibili spiegazioni potrebbero risultare nel fatto che siano gli strumenti più costosi da attivare oppure che il SEO on-site comporti un livello elevato di conoscenza tecnica e che non dia un ritorno immediato comportando, come spiegato nel capitolo 2, un investimento per il medio-lungo periodo.

A seguire si riporta un'altra tipologia di tabella, utile a rappresentare in modo differente i dati empirici raccolti durante le interviste.

Per comprenderla al meglio è importante specificare come l'analisi dei casi di studio sia stata suddivisa in tre distinte fasi temporali, per semplicità considerate l'inizio, il durante e la fase finale (quella attuale) dello sviluppo del progetto imprenditoriale.

L'inizio e la durata di una fase non sono le stesse per ogni startup in quanto i soggetti sotto indagine hanno iniziato l'attività imprenditoriale in anni diversi e in generale hanno avuto degli sviluppi diversi (ad esempio la *customer discovery* sopra citata può avere tempi differenti per progetti diversi).

Dall'analisi è però risultato come l'evento di demarcazione tra la fase iniziale da quella intermedia sia spesso rappresentato dall'aver ricevuto il round di *seed* (il primo investimento più strutturato, tipicamente di entità compresa tra i 50.000 euro e i 150.000 euro, che le startup ricevono per scalare dopo aver testato il modello di business).

Quindi l'iter più comune che si è riscontrato effettuando questa analisi è così sintetizzabile: una prima fase di avvio dell'iniziativa imprenditoriale durante la quale il progetto lavora sul modello di business; il progetto va online per valutare il *product-market fit* e raccoglie delle metriche abbastanza robuste per la validazione del modello di business; con queste convincono un investitore a partecipare al rischio di impresa e a investire per accelerare il processo di crescita.

Nella totalità dei casi sotto indagine le strategie di acquisizione utente comprendono gli strumenti digitali della classificazione. L'investimento viene quindi utilizzato in buona parte per campagne online, aprendo nuovi strumenti o incrementando i budget su quelli già attivi.

Nel corso dell'intervista sono state raccolte delle informazioni riguardo a quali strumenti di analisi e monitoraggio siano stati utilizzati e da quando, in modo da capire se gli imprenditori avessero una *forma mentis* che portasse loro a tracciare i risultati e quanto si impegnassero a integrare i dati tra loro, in modo da prendere delle decisioni in modo aggregato e non in base al singolo strumento.

Nella tabella sono quindi stati riportati i più comuni strumenti di tracciamento e monitoraggio dei dati per gli strumenti digitali sopra individuati.

Una breve spiegazione è così sintetizzabile:

- Mailchimp/altri: strumenti per la pianificazione, il monitoraggio e l'automazione delle campagne di email marketing.

- Google Analytics: il più comune strumento di analisi di dati provenienti dal sito web e dall'applicazione.
- Pixel di Facebook: *snippet* di codice (una porzione di codice) che deve essere aggiunto allo strumento di analisi dati per poter integrare quelli provenienti dalla piattaforma Facebook a quelli del sito.
- Hotjar: strumento di analisi dei comportamenti degli utenti e delle azioni che essi compiono sul sito e sull'applicazione mobile dell'azienda.

I risultati delle interviste raccontano come sia presente un buon utilizzo di tali strumenti, ma anche come solamente in pochi li abbiano attivati sin dall'inizio.

Si ritiene dunque che vi sia stata una progressiva consapevolezza nell'utilità del tracciamento degli sforzi compiuti attraverso gli strumenti digitali e dell'importanza di prendere decisioni guidate dall'analisi dei dati.

Sono poi state tratte le conclusioni su chi avesse iniziato (e da quando) ad avere una visione strategica multi-strumento, cercando di far parlare tra loro i dati provenienti dai vari strumenti (no *swim line measurement*, ovvero il tracciamento delle performance di ogni strumento indipendentemente dagli altri) e chi avesse implementato gli strumenti nei propri processi aziendali (e quindi per chi sono entrati a far parte delle attività quotidiane dell'azienda). Questo secondo aspetto è in contrapposizione con quei casi che invece attivano gli strumenti solamente in occasione del lancio di una specifica campagna di marketing e comunicazione.

Alla luce di queste considerazioni sulle informazioni estrapolate, si sottolinea come i risultati tendano a convergere, confermando la coerenza dell'analisi.

Dalla tabella si nota infatti che la presenza di una visione strategica multi-strumento coincide con la volontà di attivare un tracciamento integrato: solo gli imprenditori che hanno quella visione strategica capiscono l'importanza di analizzare le esternalità che si creano tra i vari strumenti e si strutturano per poterlo fare.

**Tabella 5:** strumenti di tracciamento e monitoraggio utilizzati dai vari elementi del campione e altre evidenze.

	Tracciamento integrato			Mailchimp / altri			Google Analytics			Pixel di Facebook		
Sogg1												
Sogg2												
Sogg3												
Sogg4												
Sogg5												
Sogg6												

	Hotjar			Strumenti nei processi aziendali			Uso rigoroso di metriche			Visione strategica multistrumento		
Sogg1												
Sogg2												
Sogg3												
Sogg4												
Sogg5												
Sogg6												

La tabella seguente riporta invece gli obiettivi di business che gli imprenditori hanno dichiarato di voler raggiungere attraverso la messa in atto di strategie digitali.

**Tabella 6:** obiettivi di business che i soggetti del campione vogliono raggiungere attraverso l'utilizzo di una strategia digitale.

Obiettivi di business	Lead Generation	Conversione su acquisto	Ricerca di mercato / indagine su ipotesi	Awareness & Knowledge	Facilitare la comunicazione con gli attori coinvolti	Upselling	Fidelizzazione	Supporto alla campagna crowdfunding
Sogg1	X	X						
Sogg2	X	X	X	X				
Sogg3	X				X	X		
Sogg4	X	X	X	X		X	X	
Sogg5		X						X
Sogg6	X	X			X	X		

Come si può notare la strategia digitale viene pensata soprattutto per ottenere più *lead* (ovvero utenti che hanno espresso una qualche forma di interessamento verso il prodotto o l'azienda) e più conversioni di questi all'acquisto finale del prodotto/servizio offerto dalla startup.

Come spiegato nel capitolo 2, alcuni strumenti sono più idonei a lavorare su certi obiettivi di business, ma in generale, per il raggiungimento di uno stesso obiettivo, si possono attivare congiuntamente più strumenti digitali. Gli imprenditori che ne hanno intuito l'importanza e il beneficio derivante sono gli stessi che durante l'intervista hanno dimostrato di avere una visione strategica multi-strumento e che si sono strutturati per centralizzare i dati provenienti dai vari strumenti.

Probabilmente ci si aspettava più visione e chiarezza del quadro strategico e dell'ampiezza degli obiettivi di business che potenzialmente si possono raggiungere grazie a questi strumenti, ma tale risultato si trova tuttavia in linea con le altre indagini di mercato fatte in passato su questo tema. Dalla ricerca McKinsey (2007) più volte citata durante questo lavoro di tesi risulta infatti che un terzo dei rispondenti non sappia quali siano gli obiettivi dietro agli investimenti negli strumenti digitali.

In relazione all'analisi, si vogliono raccontare delle particolarità ed elementi importanti emersi durante le interviste.

Dei vari casi analizzati quello che si può considerare di maggior “successo”, in termini di adattabilità al contesto digitale e di comprensione delle sue dinamiche, risulta essere il Sogg4. Tale startup, come molte altre, è stata fondata da persone che lavoravano e/o avevano ricevuto una formazione lontana dal contesto digitale. Per tale ragione, in un primo momento si sono rivolti a un fornitore esterno per servizi di marketing online. Rapidamente si sono però accorti dell'importanza e della centralità nello sviluppo del loro business delle competenze in ambito digitale. Hanno quindi deciso di investire tempo e risorse per internalizzare tali conoscenze. Questo, come si può notare dalle tabelle, ha portato loro a sperimentare sin da subito i vari strumenti digitali e ha permesso loro di capire l'importanza di avere una strategia digitale multi-strumento già dai primi anni.

Un altro aspetto degno di nota risulta nel fatto che prima dell'analisi si riteneva che il Sogg6 non fosse riuscito a scalare rapidamente e a imporsi sul mercato in quanto il suo concorrente avesse lavorato meglio e prima sulla strategia digitale. Per questo motivo si è deciso di includere la startup nel campione, per avere anche un caso di “insuccesso”. Tuttavia, alla luce delle interviste, è risultato che non fosse l'assenza di una strategia multi-strumento ad aver bloccato la loro crescita. A sorpresa si è però scoperto che un caso di insuccesso fosse comunque presente nel campione, rappresentato dal Sogg5. Gli imprenditori in questione si sono infatti dimostrati molto impreparati sulla tematica, palesando l'assenza di una visione strategica che ha portato loro a rimanere sempre in balia delle circostanze (situazione normale se non si padroneggiano gli strumenti digitali e non si investe tempo nel loro apprendimento e gestione). Non avendo mai individuato uno specifico target di mercato il loro percorso di crescita è stato caratterizzato da una miopia di business madre di una strategia digitale disorganizzata e randomica. L'analisi è stata quindi utile per individuare questa criticità e avvisare il tutor di riferimento dell'incubatore dell'esigenza di un sostegno in tale direzione.

## 4. Proposta di utilizzo e conclusioni

### 4.1 Introduzione

Il lavoro di tesi è stato fondamentale per mostrare come il tema di lanciare un business online con la consapevolezza negli strumenti necessari per poter formulare una strategia digitale multi-strumento sia stato affrontato dal mondo accademico, da quello *practitioner* e da casi di studio di realtà operanti sul mercato con una presenza online.

Nel seguente capitolo si vuole quindi tirare le fila del lavoro, capendo come questo possa portare valore al contesto in cui è stato coltivato e indicando altri spunti e suggerimenti nel caso l'accademia (qualche tesista o ricercatore) volesse portare avanti la ricerca iniziata.

Dopo aver effettuato un'analisi dei vari strumenti presenti online, è stata proposta una classificazione di questi. Con questo schema dei diversi strumenti digitali attivabili è stata intrapresa un'analisi della letteratura, che ha evidenziato un certo gap tra la quantità di ricerca effettuata nel mondo *practitioner* sul tema della strategia digitale multi-strumento e quella intrapresa nel contesto accademico (rappresentata dalla tabella nel capitolo 1). Da questa evidenza del fatto che il lavoro possa portare valore alla comunità scientifica si è deciso di portare la ricerca al livello successivo, ovvero la raccolta di evidenze empiriche sulle modalità di attivazione e di utilizzo dei vari strumenti, in modo da identificare punti di forza e di debolezza nell'attivazione di una strategia digitale online.

A valle delle varie analisi si propone quindi l'utilizzo di questi strumenti in modo integrato. Proposta che parte dal fatto che dalla *literary review* si evince il bisogno di aver fatto una ricerca di questo tipo, e dall'analisi dei casi di studio che c'è la possibilità di applicarla sin da subito (perlomeno nel contesto da cui è stato selezionato il campione).

### 4.2 Il lavoro di tesi - proposta

L'analisi dei casi di studio effettuata ha permesso di raccogliere delle evidenze empiriche sui benefici che si generano nell'adottare una strategia digitale multi-strumento. La maggior parte degli imprenditori intervistati ( $\frac{2}{3}$  del campione), come si è visto nel capitolo precedente, ha sviluppato durante il percorso di crescita del progetto imprenditoriale una certa consapevolezza riguardo l'importanza di utilizzare una strategia digitale di questo tipo (quindi di identificare un piano strategico volto a raggiungere determinati obiettivi di business), e che sia multi-strumento (ovvero che goda delle esternalità che si creano considerando i vari strumenti facenti parti di un'unica strategia), ritrovandosi a programmarla e ad attuarla.

Trattandosi di un'analisi ex-post si è potuto indagare quando il team imprenditoriale abbia iniziato a esplorare l'utilizzo di più strumenti digitali e di come esso si sia reso conto gradualmente dei vantaggi generati dall'avere una visione integrata degli strumenti. Per far questo si è dovuto adattare al contesto, cambiando i propri processi e formandosi per internalizzare le competenze necessarie. Infatti, solo un caso su sei aveva già una visione strategica di questo tipo all'inizio del suo percorso.

Come già spiegato precedentemente, l'analisi del tema ha valenza generale, mentre il lavoro di *benchmarking* ha considerato un campione di startup innovative seguite dall'Incubatore di Imprese Innovative del Politecnico di Torino (I3P).

A seguire si farà riferimento quindi a una proposta di utilizzo di tale classificazione applicata al contesto I3P, ovvero quello sul quale è stato realizzato il lavoro di ricerca di casi di studio e che si conosce meglio. Non si esclude però che le proposte possano essere di valore anche se applicate a contesti diversi.

Alla luce dell'analisi si ritiene infatti che se gli imprenditori avessero ricevuto una consulenza sul tema della strategia digitale multi-strumento avrebbero potuto comprenderne prima i benefici e ottimizzare i primi sforzi di marketing. Tale visione risulta oltretutto coerente con la metodologia *lean*, che è quella più utilizzata durante lo sviluppo di una nuova realtà imprenditoriale in ambiente startup.

Gli incubatori di impresa aiutano proprio ad attuare metodologie di quel tipo, infatti la proposta risulta coerente con lo scopo e con le modalità di funzionamento della struttura.

I3P offre una serie di servizi volti ad aiutare gli imprenditori a creare impresa. Tra questi vi sono i servizi consulenziali, offerti da una serie di tutor. Questi tutor utilizzano la loro esperienza e il loro sapere per aiutare gli imprenditori a definire una strategia per la ricerca di un modello di business scalabile e ripetibile, per poi sviluppare il progetto di impresa. Sono degli esperti di metodo, consigliano e monitorano le azioni da intraprendere per far nascere un progetto imprenditoriale seguendo metodologie riconosciute.

All'interno di questo scenario si potrebbe inserire nei processi di tutoraggio di I3P (o di analoghi incubatori e acceleratori) una forma di consulenza sulla strategia digitale multi-strumento. Questa potrebbe essere pianificata nel momento in cui la startup richiede o abbia bisogno di una presenza online. A questo si collega il fatto di utilizzare la classificazione individuata per avere una mappatura di strumenti digitali da considerare nella pianificazione, e una conoscenza quantomeno di alto livello dei singoli strumenti in modo da poterli spiegare agli aspiranti imprenditori. Questo porterebbe alla consapevolezza di quali strumenti digitali convenga attivare per raggiungere diversi obiettivi di business. Come si è visto dall'analisi ex-post dei casi di studio, avrebbe portato molto valore alle startup una consulenza di questo tipo durante il loro percorso di crescita.

Oltre alla ricerca empirica effettuata, si stanno già realizzando dei test di consulenza strategica su questo tema con alcune startup per raccogliere evidenze sperimentali. Dai primi segnali emerge come gli imprenditori siano molto reattivi in merito a tale forma di consulenza e come la percepiscano di valore.

Il passo ulteriore potrebbe quindi essere quello di formare i tutor degli incubatori o acceleratori su questo tema, in modo che a loro volta possano erogare una consulenza strategica digitale e che l'azienda possa internalizzare il *know-how* relativo alla strategia multi-strumento. In questo modo gli imprenditori potrebbero iniziare il loro progetto di impresa avendo già questa visione e la consapevolezza dell'esistenza di strumenti digitali utili per raggiungere specifici obiettivi di business (che a volte non conoscono proprio), risparmiando tempo e ottenendo valore.

Queste considerazioni sono state presentate alla Direttrice dell'I3P, che ha compreso la tematica e ne ha intravisto le opportunità. Per questo motivo è stato chiesto di

formare le risorse (i tutor) su questo tema, in modo che a loro volta lo possano utilizzare durante il lavoro consulenziale con le startup.

L'I3P svolge inoltre lavoro di formazione verso l'esterno, tipicamente insegnando i metodi e le caratteristiche dei percorsi di incubazione ai nascenti incubatori. All'interno del programma di formazione è stato inserito anche un modulo relativo alla strategia digitale multi-strumento, in modo da tenere delle lezioni sul tema affrontato da questa tesi.

L'analisi dei casi di studio è anche servita a dare una forma di validazione alla classificazione riproposta durante tutto il lavoro di tesi. Infatti, si è notato come questa venga compresa e condivisa dagli imprenditori (forma di validazione per la classificazione).

Altro aspetto interessante emerso durante la ricerca è stata l'analisi stessa dei casi, che ha palesato una debolezza strategica per il Sogg4 (vedi capitolo 3), suggerendo implicitamente una necessità di intervento. Tale analisi si potrebbe estendere ad altri casi, essendo un buon metodo per estrarre informazioni e studiare le aziende sotto una prospettiva diversa, che permette di mostrare la presenza di eventuali difficoltà dei progetti nel maneggiare la loro strategia digitale che altrimenti non sarebbero emerse.

### *4.3 Possibili sviluppi futuri*

Per concludere il lavoro di tesi si vogliono indicare alcuni possibili approfondimenti o sviluppi futuri dello stesso, alcuni dei quali emersi proprio grazie alla ricerca che è stata avviata.

Innanzitutto, come già anticipato, l'analisi della letteratura ha valenza generale. Questo ha portato alla formulazione di una classificazione degli strumenti digitali che può essere applicata per qualsiasi iniziativa di business che voglia (o debba) avere una presenza online.

La successiva analisi dei casi di studio è stata invece effettuata su un campione di soggetti aventi delle caratteristiche comuni (startup innovative incubate presso I3P). Sarebbe quindi possibile estendere l'analisi empirica effettuata ad altri soggetti con caratteristiche diverse da quelle delle startup innovative o in contesti diversi da quello dell'I3P per verificare se il campione si comporti allo stesso modo (percorso di crescita caratterizzato da un progressivo attenuarsi della miopia sulla strategia digitale).

Come visto nel capitolo dedicato ai risultati dell'analisi empirica si è introdotta l'evidenza di come gli strumenti del SEO on-site e della pubblicità Display risultino i meno utilizzati durante la fase iniziale di lancio di un'iniziativa imprenditoriale. Nel capitolo si è presupposto che questo fosse dovuto, innanzitutto, al fatto che il SEO on-site sia un argomento difficile da comprendere, e che se ne possano valutare i ritorni solamente nel lungo periodo (un'azienda potrebbe voler valutare la sensatezza del modello di business prima di preoccuparsi delle strategie più di lungo periodo). Per quanto riguarda invece la pubblicità Display si ipotizza che come strumento venga percepito come molto costoso (in effetti lo è se non si conosce come usarlo) e che questo risulti essere uno dei motivi per i quali non venga attivato sin da subito. Queste semplici supposizioni derivano dall'esperienza maturata grazie al presente lavoro di ricerca. Può essere oggetto di interesse effettuare un approfondimento che indaghi le cause di queste scelte.

Un'altra tipologia di analisi che potrebbe essere effettuata (e in parte lo si sta già facendo, come anticipato precedentemente) riguarda la valutazione dei benefici generati dall'applicazione di una strategia digitale multi-strumento su progetti che devono ancora lanciare la propria presenza online. Si tratterebbe quindi di un'analisi sperimentale in tempo reale, diversa da quella empirica ed ex-post effettuata nel capitolo 3. Tale lavoro di ricerca potrebbe quindi essere portato avanti anche in questa direzione. I principi alla base e la classificazione degli strumenti digitali rimarrebbero validi.

Collegato a questo aspetto ci sarebbe la possibilità ulteriore di concentrarsi su una raccolta dati più quantitativa che qualitativa nel valutare il beneficio dell'applicazione di una strategia digitale multi-strumento.

Il fatto di riuscire a prendere decisioni guidate dall'analisi dei dati nel mondo digitale può sembrare scontato, ma non è così. La complessità nella raccolta dei dati varia in base agli obiettivi di business alla base della strategia e a quali strumenti si attivino. Ad esempio, su azioni mirate alla vendita utilizzando SEM e Display, è più facile misurare un ritorno attraverso la piattaforma di analytics Google Analytics (GA), ma altri obiettivi (come campagne di awareness o di posizionamento del brand) su strumenti diversi sono meno misurabili. A questo si aggiunge la complessità nel misurare le esternalità che si creano nell'utilizzo sinergico dei vari strumenti. Questo ultimo aspetto è molto difficile e di "frontiera" (Google ci sta lavorando attraverso il nuovo strumento Assisted Conversions Report, recentemente rilasciato in versione beta). Naturalmente per ricercare queste metriche è necessario avere accesso almeno a Google Analytics, ma soprattutto gli imprenditori devono avere, sin dall'inizio, montato i tag di monitoraggio e i vari plugin per rendere GA la piattaforma di data analytics centrale del business (assolutamente non scontato). Quindi non facile da fare su un'analisi empirica ex post, più realizzabile su un'analisi sperimentale in tempo reale (predisponendo e configurando con l'imprenditore gli strumenti di raccolta dati).

## 5. Ringraziamenti

Si vuole concludere ringraziando le persone e le istituzioni che hanno aiutato, in vari modi, a portare avanti questo lavoro di tesi.

Il primo ringraziamento è rivolto all'Incubatore del Politecnico di Torino, struttura presso la quale attualmente lavoro. La flessibilità che mi è stata concessa ha permesso di terminare il percorso di studi, nonostante mancassero ancora degli esami e l'elaborazione della tesi (durata un anno). Il lavoro consulenziale assorbe molte forze e la tesi, specialmente se non si tratta di tesi in azienda, pure. I Direttori di I3P hanno però sempre fatto sentire il loro supporto e sostegno per portare a termine il percorso universitario.

In secondo luogo, ci tengo a ringraziare gli "startupper" che, con la loro disponibilità nell'effettuare interviste e nel fornire i dati aziendali, mi hanno aiutato ad effettuare il lavoro di ricerca primaria.

Vorrei poi ringraziare il prof. Cantamessa per i consigli sulla visione strategica da dare alla tesi e la prof.ssa Montagna per avermi insegnato il metodo di ricerca, senza il quale mi sarei perso.

Infine, il ringraziamento più importante è rivolto ai miei familiari che mi hanno permesso di andare a studiare in un'altra città e mi hanno supportato in tutti questi anni di studio, di incertezze e di periodi difficili. Questa laurea è tutta per loro.



## 6. Riferimenti bibliografici

1. Cristo J.M., Tiago M.T.(2014). *Digital Marketing and social media: why bother?*. Kelley school of business, Indiana University. Articolo in Business Horizons.
2. Straker K., Wrigley C. (2016). *Designing an emotional strategy: Strengthening digital channel engagements*. Kelley school of business, Indiana University. Articolo in Business Horizons.
3. Straker K., Wrigley C. (2018). *Engaging passengers across digital channels: An international study of 100 airports*. Journal of Hospitality and Tourism Management.
4. Dibb S., Grishikashvili K., Meadows M. (2014). *Investigation into Big Data impact on Digital Marketing*. Journal of Communication and Media Technologies.
5. Varadarajan P., Yadav S. (2002). *Marketing Strategy and the Internet: an organizing framework*. Journal of the Academy of Marketing Science.
6. Todor D. (2016). *Blending traditional and digital marketing*. Bulletin of the Transilvania University of Brasov.
7. Patrutiu-Baltes L. (2016). *Inbound Marketing - the most important digital marketing strategy*. Bulletin of the Transilvania University of Brasov.
8. Patrutiu-Baltes L. (2015). *Content Marketing - the fundamental tool of digital marketing*. Bulletin of the Transilvania University of Brasov.
9. Mogus R. (2015). *Digital Marketing to identify customer's preferences - a solution for SMEs in obtaining Competitive Advantages*. International Journal of Economic Practices and Theories.
10. Rakic B., Rakic M. (2014). *Integrated Marketing communications paradigm in digital environment: the five pillars of integration*. Megatrend Review, scientific review paper.
11. Bassett M., Silva P. (2014). *TPACKing for the Student Learning Centre*. DigitalStrategy Student Learning Center, AUT University.
12. Brown B., Sikes J., Willmott P. (2013). *Bullish on Digital: McKinsey Global Survey results*. McKinsey.
13. Ayris P. (2014). *Digital Strategy: European perspectives*. University College London.
14. Wind J., Mahajan V. (2002). *Digital Marketing*. Symphonya, Emerging issues in Management. Università di Milano Bicocca.
15. Corniani M. (2006). *Digital Marketing Communication*. Symphonya. Emerging issues in Management. Università di Milano Bicocca.
16. Rosenbloom B. (2010). *Six classic distribution paradigms for global marketing channel strategy*. Symphonya. Emerging issues in Management. Università di Milano Bicocca.
17. Nichols W. (2013). *Advertising Analytics 2.0*. Harvard Business Review.
18. Brooks N. (n.a.). *How Search Engine Rank Impacts Traffic*. Atlas Institute.
19. *Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice*. Journal of Research in Interactive Marketing. 2014.
20. Karjaluoto H., Järvinen J. (2015). *The use of Web Analytics for digital marketing performance measurement*. Industrial Marketing Management.

21. DiGrande S., Knox D., Manfred K., Rose J. (2012). *Unlocking the Digital Marketing potential of small businesses*. Boston Consulting Group.
22. Budikova J. (2014). *How digital trends are changing the marketing landscape*. Central European Business Review.
23. Peter S.H. Leeflang a,b, Peter C. Verhoef a,†, Peter c, Tjark Freundt
24. Dahlström P., Freundt T., Leeflang P., Verhoef C. (2013). *Challenges and solutions for marketing in a digital era*. European Management Journal.
25. Umesh U., Wallace D. (2009). *Multichannel Strategy Implementation: the role of channel alignment capabilities*. Decision Sciences.
26. Muller C. (2016). *Digital marketing for small businesses*. University of Twente.
27. Smith K. (n.a.). *Digital marketing strategies that millennials find appealing, motivating or just annoying*. Texas A&M University.
28. Della Ventura L. (2017). *Digital Technologies and Digital Strategies to enhance musical knowledge: a qualitative case study*. The International Journal of E-learning and educational technologies in the digital media.
29. Tichindelean M. (2012). *Disclosing the promising power of social media - an important digital marketing tool*. Studies in Business and Economics.
30. Dalla Pozza I. (2014). *Multichannel management gets "social"*. European Journal of Marketing.
31. Wałtróbski, J., Jankowski, J., Ziemia, P. (2016). *Multistage performance modelling in digital marketing management*. Economics & Sociology, Vol. 9, No 2.
32. Chaffey D., Patron M. (2012). *From web analytics to digital marketing optimization: increasing the commercial value of digital analytics*. Journal of Direct, Data and Digital marketing practice.
33. Gvili Y. (2015). *How credible is e-word of mouth across digital marketing channels? The roles of social capital, information richness and interactivity*. Journal of Advertising Research.
34. Stone M., Woodcock D. (2013). *Interactive, direct and digital marketing*. Journal of Research in Interactive Marketing.
35. Lamberton C., Stephen A. (2016). *A thematic exploration of digital, social media and mobile marketing: research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry*. Journal of Marketing.
36. Parsons A., Waitman R., Zeisser M. (1998). *Organizing today for the digital marketing of tomorrow*. Journal of Interactive Marketing.
37. Crittenden V., Crittenden W. (2015). *Digital and social media marketing in business education*. Journal of Marketing Education.
38. Rosemann M., Straker K., Wrigley C. (2015). *Typologies and touchpoints: designing multi-channel digital strategies*. Journal of Research in interactive marketing.
39. Garrett A., Straker K., Wrigley C. (2016). *Digital channels for building collaborative consumption communities*. Journal of Research in interactive marketing.
40. Hanser R., Soh C., Yeoh A. (2015). *Aligning with the new digital strategy: a dynamic capabilities approach*. Journal of strategic information systems.
41. Laing A., Royle J. (2014). *The digital marketing skills gap: developing a digital marketer model for the communication industries*. International Journal of Information Management.
42. Bones C., Hammersley J. (2015). *Leading digital strategy: driving business growth through effective e-commerce*. Journal for Decision Maker.

43. Smith, K.T. (2012). *Longitudinal Study of Digital Marketing Strategies Targeting Millennials*. Journal of Consumer Marketing, Vol. 29, No. 2.
44. Dalla Pozza I., Texier L. (2014). *Managing multichannel strategies in the service sector: the example of the French insurance industry*. Journal of Applied Business Research.
45. Baumuller N., Bughin J., Erbenich C., Shenkar A. (2007). *How companies are marketing online: a McKinsey global survey*. McKinsey.
46. Edelman D.(2010). *Four ways to get more value from digital marketing*. McKinsey.
47. Klein S. (2006). *MultiChannels Strategies: capturing and exploring diversity in the european retail grocery industry*. International Journal of Electronic Commerce.
48. Karjaluoto H, Mustonen N., Ulkuniemi P. (2016). *The role of digital channels in industrial marketing communications*. Journal of Business and Industrial Marketing.
49. Alizadeh T. (2015). *A policy analysis of digital strategies: Brisbane vs Vancouver*. International Journal of Knowledge-Based Development.
50. Czaplewski A., Key T. (2017). *Upstream Social Marketing Strategy: an integrated marketing communications approach*. Kelley School of Business, Indiana University (article in press at Elsevier Journal).
51. Muller-Lankenau C., Wehmeyer K. (2005). *Strategic channel alignment: an analysis of the configuration of physical and virtual marketing channels*. Springer Verlag.
52. Egol M., Peterson M., Stroh S. (2014). *How to Choose the Right Digital Marketing Model*. PWC.
53. Kauffman F., Wang B. (2008). *Tuning into the digital channel: evaluating business model characteristics for Internet firm survival*. Information Technology and Management, vol 8, issue 3.
54. Blank S., Dorf B. (2012). *The Startup Owner's Manual*.



## 7. Appendici

### 7.1 Appendice: canovaccio interviste

Lo scopo di questa ricerca, di stampo accademico, è di indagare alcune assunzioni fatte nel campo del digital marketing. Sono stati scelti alcuni casi studio (tra cui il vostro) per raccogliere dei dati (che saranno anonimizzati) a riguardo. Durante il prosieguo della ricerca infatti i casi studio verranno descritti solamente in base al mercato di appartenenza.

Grazie mille per il tuo tempo.

#### Sezione 1: l'INIZIO

- Quando hai iniziato a lavorare sul progetto/startup?
- Quando sei partito ad avere una presenza online?
- Per quale motivo (obiettivo di business) hai sentito l'esigenza di avere una presenza online?
- Questa in cosa consisteva? (sito, pagina fb,...)
- Quali strumenti hai attivato all'inizio? Con strumenti si intende quelli che in gergo vengono chiamati canali, ovvero Email Marketing, Google Search, Google Display, Social Media (pagine e sponsorizzazioni), SEO.
- Come li hai scelti? Perché proprio quelli? Hai considerato una logica di portafoglio (di strumenti)?
- C'era una visione strategica multi-strumento nel momento in cui si delineava una nuova campagna di marketing o di posizionamento?
- Come ti sei strutturato per tracciare il loro rendimento?

#### Sezione 2: DURANTE

- Nel corso del tempo hai iniziato a usare più canali/strumenti o meno? In base a cosa?
- Nel corso del tempo avete aggiunto degli strumenti? Quali e per far cosa? Gli obiettivi di business ad essi associati sono rimasti gli stessi?
- Come la strategia si è affinata nel tempo?
- Cerchi di tracciare le performarce in modo integrato? In che modo?

#### Sezione 3: OGGI

- Che canali/strumenti hai attivi al momento? Quali utilizzi di più?
- Oggi hai una strategia multi-strumento? Pensi che possa portare valore considerarli insieme?

#### Sezione 4: FUTURO

- Pensate di allargare il numero di strumenti?
- Cosa vi aspettate? Su cosa pensate di dover migliorare in quest'ambito?

## 7.2 Appendice: analisi della letteratura estesa

McKinsey	FONTI	DATA	EMAIL MKTG		SEA		SEO	SMM		CONTENT MKTG	CRO	REMARKETING
			X		SMM	DISPLAY		OWNED	PAID			
	Journal of Research in Interactive Marketing	2010	X							X		
	Business Horizons	2014	X	X		X	X	X	X	X		
	Business Horizons	2016										
	Boston Consulting Group	2012										
	Journal of Applied Business Research	2014			X		X	X				
	Journal of Consumer Marketing	2012	X		X		X	X				
	Journal of Hospitality and Tourism Management	2018	X				X	X		X		
	Journal of Communication and Media Technologies	2014										
	Journal of the Academy of Marketing Science	2012										
	European Journal of Marketing	2014	X		X		X	X	X	X		
	International Journal of Economic Practices and Theories	2015	X	X	X		X	X	X	X		
	Magaretal Review	2014	X	X	X		X	X	X	X		
	Student Learning Center, AUT University	2014										
	Technology College London	2014										
	Symbionia	2002										
	Symbionia	2006										
	Harvard Business Review	2010	X	X	X	X	X	X	X	X		
	Adia Institute	2013			X							
	Journal of Business Strategy, Vol. 9, No. 2, 2016	n.a.										
	Industrial Marketing Management	2015	X	X	X		X	X				
	PWC	2014	X				X	X	X	X		
	Central European Business Review	2014	X				X	X	X	X		
	European Management Journal	2013	X	X	X	X	X	X	X	X		
	Decision Sciences	2009	X									
	Journal of Business Strategy	2012	X				X	X	X	X		
	University of Twente	2016										
	Texas A&M University	n.a.										
	International Journal of E-learning and educational technologies	2017										
	Studies in Business and Economics	2012	X	X	X	X	X	X	X	X		
	Journal of Direct, Data and Digital marketing practice	2012	X									
	Journal of Business Strategy	2013	X									
	Journal of Research in Interactive Marketing	2013	X									
	Journal of Marketing	2016	X									
	Journal of Interactive Marketing	1998	X									
	Journal of Marketing Education	2015	X				X	X	X	X		
	Journal of Research in Interactive marketing	2015	X				X	X	X	X		
	Journal of Business Strategy	2015	X		X		X	X	X	X		
	Journal of Strategic Information Systems	2015	X									
	Information Technology and Management, vol 8, Issue 3	2008			X		X	X	X	X		
	Journal for Decision Maker	2015										
	McGraw	1997	X	X	X	X	X	X	X	X		
	State of the University of Brescia	2007	X	X	X	X	X	X	X	X		
	International Journal of Electronic Commerce	2006	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	Journal of Business and Industrial Marketing	2016	X				X	X	X	X		
	International Journal of Knowledge Based Development	2015	X				X	X	X	X		
	Elsner Journal	2017										
	Springer	2015										
	Journal of Business Strategy	2015										
	State of the University of Brescia	2015					X	X	X	X		