

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea in magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea

**Il ruolo della digitalizzazione e dei social
media nelle decisioni di acquisto del
consumatore**



Silvano Guelfi

Emmanuele Zaccaria

Luglio 2020

*A chi ha sempre creduto in me.
Con amore,
Emmanuele*

Ringraziamenti

Al termine del mio percorso di studi presso il Politecnico di Torino vorrei soffermarmi un momento per ringraziare chi mi è stato vicino durante questi anni.

Parto con il ringraziare il mio relatore, il professore Silvano Guelfi, per la pazienza e disponibilità con cui mi ha seguito. Mi ha permesso di affrontare questo ultimo passo verso la laurea venendo incontro alle mie necessità, senza dar modo alla distanza di rappresentare un limite.

Vorrei ringraziare Ortensia, che con tanta, tanta, tanta pazienza mi ha accompagnato durante tutto il mio percorso universitario, dal primo all'ultimo giorno. Ci sono stati numerosi alti e bassi ma il suo affetto e la sua vicinanza mi hanno permesso di affrontarli con la giusta forza.

Vorrei ringraziare i miei genitori. Far sentire la propria vicinanza ad un figlio non è ne facile ne scontato, ma riuscire ad annullare più di 1000 km di distanza lo reputo unico. Mi porterò per sempre nel cuore i ricordi di una madre che cercava di trasmettermi forza durante un piccolo fallimento, senza lasciar troppo trasparire il dispiacere e il senso di impotenza dato dalla distanza, quando avrebbe solo voluto attraversare lo schermo e stringermi forte a se. Mi porterò per sempre nel cuore la voce e la gioia di mio padre quando gli ho comunicato che ce l'ho fatta, che era tutto finito. Perchè averli resi anche solo un pò più orgogliosi di me è una sensazione che non dimenticherò mai.

Infine, ci tengo a ringraziare l'Emmanuele di quel lontano 2013. Perchè davanti a due strade, a 18 anni, ha preso quella più difficile. E senza quella scelta, presa anche con un minimo di inconsapevolezza perchè no, adesso mi ritrovo ad essere un pò più uomo e con grandissimo orgoglio a guardare a quanto portato a terminare con il mio percorso di studi.

Indice

1 Digital transformation	1
1.1 Introduzione alla trasformazione digitale	1
1.2 I sei pilastri della digital transformation	5
1.3 Benefici	8
1.4 Il nuovo ecosistema della tecnologia digitale	10
1.4.1 Internet of Things	11
1.4.2 Cloud computing	13
1.4.3 Intelligenza artificiale	15
1.4.4 Machine Learning	16
1.4.5 Quantum computing	18
1.5 Esempi di Digital Transformation nella realtà italiana	20
1.6 Fallimenti nel processo di trasformazione	23
2 Digital Marketing: applicazione dei vantaggi degli strumenti digitali	28
2.1 Integrazione del marketing con la tecnologia digitale	28
2.2 Modelli e fattori per il successo del Digital Marketing	32
2.3 Traditional Marketing vs Digital Marketing	34
2.4 Social media marketing	39
2.4.1 Framework	40
2.4.2 Utilizzo dei Social Media nel mondo e in Italia	42
2.4.3 Social Media Driver	44
2.4.4 Monitoraggio delle performance dei social media e KPI	46
2.5 Digital Branding	51
3 Social commerce e influenza sul comportamento d'acquisto del consumatore	55
3.1 Social commerce	56
3.1.1 Information model	58
3.2 Il consumatore digitale	61

3.3	Cluster all'interno dei social network e la segmentazione dei social media consumer .	67
3.4	La fiducia del consumatore online	69
3.5	Il modello del processo di acquisto tradizionale del consumatore	74
3.6	Influenza dei social media sul comportamento d'acquisto del consumatore	77

Bibliografia e sitografia		81
----------------------------------	--	-----------

Sommario

L'obiettivo principale che si pone la seguente tesi è quello di evidenziare il ruolo della digitalizzazione sulle decisioni di acquisto del consumatore, con un particolare focus sull'utilizzo dei social media come mezzo utile a guidare il consumatore nel processo di acquisto e a sfruttare le informazioni disponibili sulle sue specifiche attitudini per un matching più efficace tra domanda e offerta.

Nella prima sezione viene affrontato il concetto di digital transformation, che rappresenta la base da cui partire per poter sfruttare i mezzi del digitale ottenendo vantaggi in termini di efficienza produttiva e nuovi canali di comunicazione. Verranno presentati successivamente esempi di realtà italiane in cui tale trasformazione è già avvenuta evidenziandone sia le criticità riscontrate che i benefici effettivamente ottenuti.

La seconda sezione introduce il Digital Marketing evidenziando l'integrazione del marketing tradizionale con gli strumenti digitali. Nel capitolo viene effettuato un confronto diretto tra Traditional Marketing e Digital Marketing mostrando come quest'ultimo riesca a superare numerosi limiti del marketing più tradizionale, con un monitoraggio più efficace sui costi e i tempi delle inserzioni pubblicitarie. Viene introdotto quindi il Social Media Marketing, una branca del marketing online incentrato sull'utilizzo dei social per sfruttare i feedback e le interazioni dei consumatori per consentire alle aziende di modellare la propria offerta e minimizzare i tempi di reazione.

Infine, viene identificata la figura del consumatore digitale, ovvero quel consumatore che utilizza il web per reperire informazioni su prodotti o servizi al fine di effettuarne successivamente l'acquisto, che può essere finalizzato direttamente online o presso i negozi fisici. Nell'effettuare acquisti online entrano però in gioco numerose nuove variabili, tra le quali la principale è indubbiamente la fiducia: l'effettuare acquisti via web non fornisce le stesse garanzie per il consumatore rispetto ad effettuarli fisicamente in negozio, sia in termini di sicurezza delle transazioni sia in termini di assenza di tangibilità del prodotto, che non permette un'analisi accurata delle caratteristiche di quest'ultimo. Subentrano allora nel discorso i social media, un mezzo molto efficace per eliminare tali frizioni nel mercato degli acquisti online, che attraverso recensioni e feedback di altri utenti garantiscono sull'affidabilità di un fornitore e forniscono informazioni utili a chiarire eventuali interrogativi.

Nel capitolo vengono analizzati i social media durante ogni singola fase del processo di acquisto del consumatore, partendo dalla nascita di un nuovo bisogno, proseguendo con il supporto sulla valutazione di eventuali alternative, fino alla decisione di acquisto e al successivo supporto post-vendita.

Capitolo 1

Digital transformation

1.1 Introduzione alla trasformazione digitale

Il processo attraverso cui l'organizzazione aziendale e la maggior parte delle attività di routine subisce una mutazione, portando ad una maggiore efficienza di quest'ultime e garantendo una migliore integrazione tra gli stakeholder aziendali sfruttando un mix di tecnologie digitali, prende il nome di Digital Transformation. Cambiare la natura di un'organizzazione vuol dire andare inevitabilmente a modificare il modo in cui le persone lavorano, il loro modo di pensare e stravolgere i comuni processi di lavoro. Tuttavia, tale trasformazione permette ad un'azienda di diventare più efficiente, grazie alla collezione e all'utilizzo di dati nonché all'utilizzo di una metodologia di lavoro più agile, che garantisca la possibilità di reagire ai cambiamenti del mercato in maniera più rapida ed efficace, aprendo spiragli verso nuove opportunità di business. Digital transformation vuol dire stravolgere quella che è la routine aziendale, uscire dalla propria comfort zone ed iniziare un processo di continuo apprendimento verso nuove competenze e tecnologie. La trasformazione verso il digitale è sicuramente più urgente e sempre più tassativa nei mercati con un alto grado di mercificazione, basti osservare i dati degli utenti che nel 2018 hanno effettuato almeno un acquisto online: ben 2.81 miliardi con una crescita del fatturato del 41.50 % dal 2004 [1]. Il passaggio all'utilizzo di nuove tecnologie per gestire il proprio business non è tuttavia sempre una scelta, ma è spesso dettata dall'assecondare

le nuove aspettative dei clienti (che potrebbero virare in qualsiasi momento su aziende più moderne e che offrano servizi più innovativi), a crisi di un particolare settore industriale che non rende più conveniente operare seguendo i flussi di processo tradizionali e all'aprire nuovi canali come fonte di revenues (processo di servitization). I driver principali della digital transformation risultano quindi essere la flessibilità operativa, l'innovazione ed il costante controllo della customer experience attraverso il monitoraggio dei feedback più facilmente registrabili. La trasformazione verso il digitale non deve però lasciar intendere ad un passaggio in secondo piano dell'elemento umano: sia per la fase di trasformazione sia per la fase di monitoraggio degli obiettivi aziendali la tecnologia non è ancora in grado di sostituire l'uomo, assumendo qualità quali l'empatia o il senso critico.

Uno dei punti cardine cui verte il processo di digitalizzazione è sicuramente l'utilizzo dei dati: l'organizzazione ed i processi aziendali devono essere di tipo data driven. La generazione e collezione continua di dati permettono di analizzare ogni singolo task aziendale, permettendo di misurare attraverso dati oggettivi le reali performance dell'azienda, senza basarsi esclusivamente sull'esperienza del personale qualificato. La possibilità di digitalizzare un'azienda verte principalmente su questo fattore: la trasformazione del know-how aziendale e dell'esperienza in numeri, permettendo così a livello manageriale un'analisi sul focus aziendale, sui mercati in cui il business è più profittevole e dove meno, sull'efficienza dei processi e delle risorse umane e quali canali di business risultano più redditizi per l'azienda stessa. Affinché la digitalizzazione sia efficiente è tuttavia necessario che la trasformazione dei dati in asset aziendale non sia un costo bensì un investimento. Un altro indicatore sui benefici che la digitalizzazione porterebbe è rappresentato dalla flessibilità dei processi aziendali. La digital transformation deve partire dall'interno dell'azienda, ridisegnandola dal suo interno: i processi decisionali seguono una logica data-driven, riducendo al minimo la discrezionalità. La gestione delle informazioni costringe a tempi di reazione più rapidi e ad una gestione continua dei dati. Se la creazione dei dati avviene autonomamente (registrando gli interessi dei consumatori sulla propria piattaforma o sito web), l'azienda ottiene un vantaggio competitivo rispetto ai mercati tradizionali in cui spesso e volentieri le informazioni sono disponibili solo ad acquisto effettuato, senza la possibilità di determinare quante volte una persona abbia visionato un oggetto prima di acquistarlo, o registrare le preferenze dei singoli consumatori. Il cambiamento dei processi aziendali deve portare comunque

ad un approccio completamente differente rispetto al vecchio modo di operare e per tale ragione si rende spesso necessario il doversi affidare a figure manageriali esterne che portino innovazioni sia nei processi, sia (e soprattutto) nella cultura aziendale. Aspetto che spesso viene trascurato dalle aziende è la Marketing Automation, ovvero la gestione completamente automatizzata dei contatti e del rapporto con la clientela. La gestione automatizzata permette l'ulteriore collezione di informazioni sulla propria utenza e sulla loro profilazione, in modo tale da sfruttare il target advertising per una maggiore efficacia delle pubblicità. Inoltre, è sempre Marketing Automation tutto ciò che è inerente alla gestione degli stakeholder al di fuori della realtà aziendale, clienti o meno, con la seguente collezione su informazioni quali i canali con cui si è venuti a conoscenza dell'azienda e di come i prodotti o servizi vengono percepiti al di fuori. In questo modo è possibile osservare quelle che sono le esigenze del mercato e le più opportune strategie per ottenere nuovi clienti o allacciare contatti verso altre organizzazioni. Uno strumento utile in tal senso, utilizzato dalla maggior parte delle aziende che fanno del digitale una delle proprie core competences è il CRM, Customer Relationship Management, un prodotto tecnologico spesso basato sul cloud che le aziende utilizzano per registrare, analizzare e creare report sulle interazioni tra l'azienda e gli utenti. Il CRM inoltre, rappresenta la filosofia di un'azienda sul modo in cui dovrebbero essere gestiti i rapporti coi clienti, effettivi o potenziali che siano, fornendo un'immagine lineare della propria realtà. In tutto ciò bisogna comunque tener presente che l'azienda è composta dalla combinazione degli asset, dei processi ma soprattutto dalle risorse umane. Se può essere più facile automatizzare i processi e sostituire o acquistare nuovi asset, il punto più critico può essere rappresentato dalla gestione delle risorse umane. Per la gestione del processo di digitalizzazione è importante analizzare quelle che sono le skill (e soft-skill) a disposizione delle proprie risorse all'interno delle singole funzioni, per garantire che il passaggio alla digitalizzazione coinvolga tutti senza eccezioni, per evitare la creazione di colli di bottiglia all'interno dei processi aziendali. Un vantaggio della digital transformation è quello di poter successivamente ricorrere all'integrazione nei processi per generare maggiori interpolazioni interne, costruendo relazioni più efficaci che permettono la trasmissione trasversale delle competenze tra le risorse interne. La continua formazione rimane un fattore fondamentale, per migliorare la capacità di adattamento dell'azienda ai continui stimoli e alle pressioni dell'esterno, permettendo di anticipare

nuove necessità e rivoluzioni, che nel mondo del digitale sono all'ordine del giorno. Secondo una ricerca condotta da McKinsey, il successo del processo di digitalizzazione non è scontato, infatti meno del 30 % delle aziende ha ottenuto chiari vantaggi passando al digitale e solo il 16 % degli intervistati ha affermato che tale abbia portato ad un miglioramento delle precedenti prestazioni sostenibile nel lungo periodo [2]. In settori quali l'alta tecnologia, le telecomunicazioni e i media, il tasso di successo non supera comunque il 26%, mentre nei settori più tradizionali, quali per esempio quelli della distribuzione di petrolio e gas, dei prodotti farmaceutici ed il settore automotive, i tassi di successo scendono con percentuali che vanno dal 4% all'11 %. Le percentuali di successo sono strettamente legate anche alle dimensioni dell'azienda: in organizzazioni con meno di 100 dipendenti la probabilità che la trasformazione digitale avvenga con successo è 2.7 volte maggiore rispetto ad organizzazioni con più di 50.000 dipendenti. McKinsey ha inoltre provveduto ad effettuare un sondaggio su un campione di 1521 intervistati appartenenti ad aziende che negli ultimi anni avessero subito un processo di digitalizzazione, chiedendo loro quali tra le innovazioni/tecnologie (presenti in Figura 1.1) la loro azienda avesse implementato.

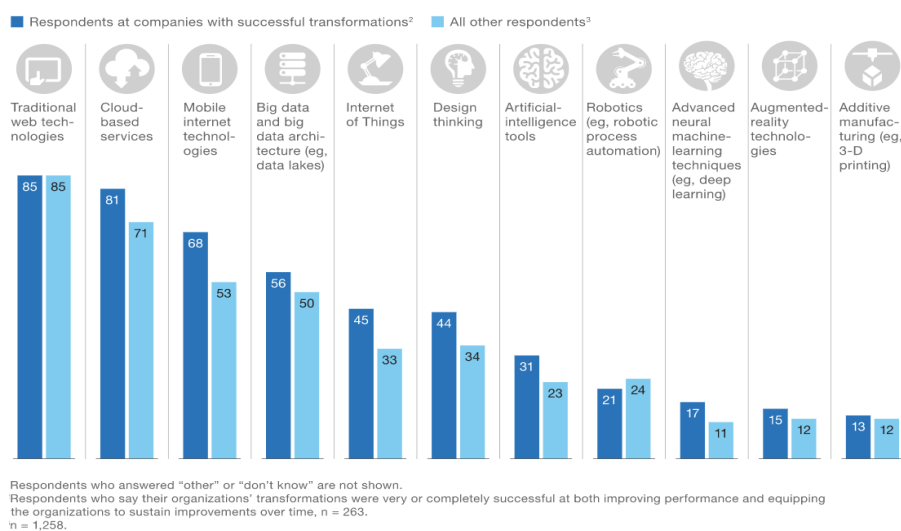


Figura 1.1: Dati sul numero di aziende che hanno implementato nuove tecnologie attraverso la Digital Transformation

Dai dati si evince che tanto più sono le nuove tecnologie implementate attraverso il processo di

trasformazione, tanto più è probabile trarre beneficio dalla Digital Transformation. Tra le tecnologie più adottate vi sono l'utilizzo di servizi di Cloud, che permette alle organizzazioni di sostituire i più classici sistemi di stoccaggio dei dati fisici, quali server o hard disk, con memorie prettamente virtuali che garantiscono l'accesso alle informazioni anche da remoto, senza vincolare gli utenti ad essere fisicamente presenti sul posto di lavoro. I servizi di Cloud non si limitano alla collezione dei dati, ma permettono di utilizzare software online che si sostituiscono ai programmi standard, con la possibilità di lavorare in parallelo e generare quindi maggiore efficienza. La maggior parte degli intervistati ha inoltre dichiarato di utilizzare costantemente le classiche tecnologie web (pagine web aziendali), registrando tuttavia una percentuale pari all'85% sia nel caso di organizzazioni che abbiano tratto beneficio dalla Digital Transformation, sia nelle altre. La differenza più netta è visibile nell'adozione di tecnologie mobile (68% contro il 53% delle aziende meno performanti), che comprende principalmente lo sviluppo di app fruibili da smartphone e dell'IoT: l'implementazione di internet su oggetti o luoghi, che permette una raccolta di dati ancora più ampia. Tra le altre innovazioni implementate, che registrano sempre percentuali di adozione maggiori nelle aziende che hanno tratto realmente beneficio dalla Digital Transformation, sono presenti l'utilizzo dei Big Data, strumenti di intelligenza artificiale, Design Thinking e tecniche di Machine Learning.

1.2 I sei pilastri della digital transformation

I benefici concreti della trasformazione digitale si basano su sei pilastri fondamentali che, se ben assimilati, garantiscono all'azienda una redditività superiore rispetto alle organizzazioni più tradizionali.

I sei pilastri rappresentati in figura 1.2 nella pagina successiva sono:

- **Cultura:** mettendo da parte per un momento la tecnologia vera e propria, quella che deve cambiare inizialmente in azienda per poter affrontare al meglio il processo di trasformazione è la cultura aziendale. Il manager responsabile della digital transformation deve farsi capo di stravolgere la mentalità di ogni singolo membro dell'organizzazione e, senza cambiare quella

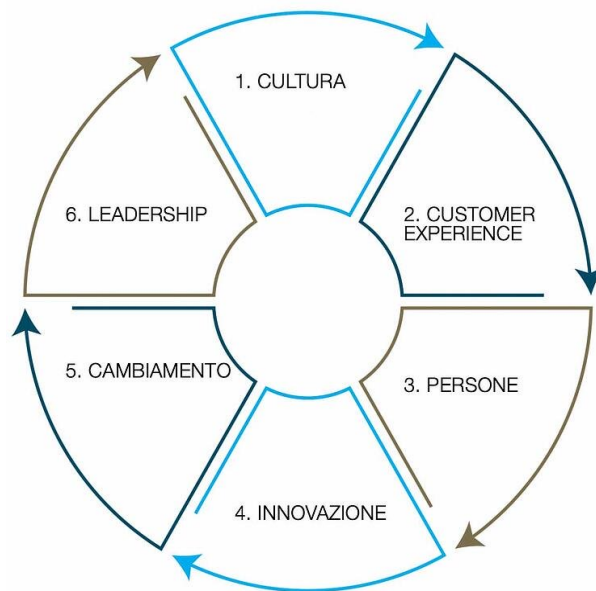


Figura 1.2: I sei pilastri su cui si basa la digital transformation [3].

che è la mission aziendale, deve creare un ambiente in cui le esperienze maturate giorno dopo giorno siano il fulcro di ogni processo ed i flussi siano il più dinamici e flessibili possibile;

- **Customer experience:** prima di effettuare ingenti investimenti è essenziale per l'azienda focalizzarsi su quelle che sono le aspettative e gli interessi dei clienti. Il passaggio all'utilizzo di nuove tecnologie ed il cambiamento dei processi tocca inevitabilmente anche il cliente, non è scontato che un utente abituato ad usufruire di un servizio in un certo modo sia aperto al cambiamento ma anzi, si corre il rischio di perderlo. È importante quindi, definire preliminarmente anche quella che sarà la cultura aziendale nel rapporto con i clienti andando ad agire anche su quella che sarà la User Experience: la nuova tecnologia permetterà di avere accesso ad un numero di informazioni maggiori con la possibilità di effettuare una segmentazione della clientela con messaggi su misura che si adattino al cliente;
- **Persone:** è uno degli aspetti più critici nel processo di trasformazione. Il passaggio alle nuove tecnologie ed il cambiamento della mentalità aziendale devono passare anche dall'integrazione di nuove risorse umane con il personale già presente, in modo da coadiuvare l'esperienza

pregressa delle vecchie risorse (anche per preservare l'identità aziendale) con le skill più agile delle nuove figure. Questi investimenti sono fondamentali per permettere all'azienda di competere nel mercato sul piano dell'innovazione e della trasformazione digitale;

- **Innovazione:** inevitabilmente il cambiamento dei processi, l'adozione di nuove tecnologie e lo stravolgimento del mindset aziendale porta ad una innovazione. L'innovazione non deve essere limitata all'utilizzo della tecnologia, ma deve portare ad un vero e proprio cambiamento: Microsoft ha trasformato il proprio modello di business basato principalmente sulla vendita di dispositivi informatici alla vendita di servizi quali cloud e nuovi software. L'azienda partiva già da una forte base tecnologica, ma l'innovazione gli ha permesso di allargare il proprio business su altri segmenti di mercato in forte crescita;
- **Cambiamento:** per avere innovazione non si può prescindere dal cambiamento. I due pilastri sono strettamente legati tra di loro e per portare innovazione in un determinato mercato è importante tanto avere a disposizione risorse competenti quanto sfruttare il know-how aziendale acquisito nel tempo. Per affrontare al meglio la trasformazione è tuttavia necessario mettersi in gioco in tutto e per tutto, anche i processi più affidabili e navigati devono essere messi in discussione per poter arrivare a soddisfare le stesse esigenze dei clienti in maniera differente, con lo scopo che tutto ciò porti a maggiore efficienza. Netflix inizialmente si occupava esclusivamente di spedire i DVD noleggiati ai consumatori che ne facessero richiesta, oggi fornisce un servizio di streaming che permette di accedere sempre alla visione di un contenuto, ma fruendo di un servizio online: non ha stravolto il proprio core business ma lo ha reso più smart e più redditizio;
- **Leadership:** il protagonista della rivoluzione deve essere il CEO aziendale. Cambiare il modo di fare business non è né facile né immediato, quindi ricopre un'elevata importanza il fare riferimento ad una persona che gestisca questo processo di cambiamento affrontando i numerosi ostacoli che vi si presenteranno. La mentalità aziendale inculcata nei vari dipendenti ha un grande impatto nelle performance aziendali e nell'immagine trasmessa ai clienti.

A seconda del mercato in cui si vuole entrare tali pilastri assumono una valenza diversa, per esempio un'azienda produttiva dovrà soffermarsi di più sull'innovazione piuttosto che sulla Customer Experience, essenziale invece per un'organizzazione strettamente legata al consumatore (direttamente o meno) come aziende di vendite commerciali o servizi.

1.3 Benefici

Nella sezione precedente è stata introdotto il concetto di trasformazione digitale ed i punti cardine su cui si basa, di seguito verranno invece presentati i vantaggi che tale trasformazione può portare attraverso l'utilizzo di una nuova strategia aziendale. La digitalizzazione dei processi permette innanzitutto di migliorare l'efficienza delle normali fasi operative che avvengono all'interno di una realtà organizzativa, andando a rimuovere eventuali colli di bottiglia grazie ad una maggiore flessibilità e prontezza nella risposta agli input esterni. L'automazione garantisce inoltre la creazione di nuovi modelli di business con workflow indipendenti, che gestiscono autonomamente i flussi definendo le priorità e le esigenze dei clienti, sviluppando meccanismi di Machine Learning. La soddisfazione del cliente è continuamente monitorata grazie ai meccanismi di feedback e reportistica implementati, che permettono di ricevere informazioni direttamente dal cliente sull'andamento dell'azienda e la reputazione che il brand possiede in un dato momento. Tali meccanismi sono utili inoltre per garantire una esperienza universale al cliente, indipendentemente dal luogo ed il modo in cui interagirà col brand. Lo sviluppo di una infrastruttura IT avanzata garantisce all'azienda di migliorare le comunicazioni tra i dipendenti interni, con la possibilità di incrementare le interazioni ed acquisire nuove competenze, punto chiave per utilizzare sempre le più moderne tecnologie sul mercato con la creazione di nuove opportunità di business. L'utilizzo di sistemi di Cloud permette di accedere ai dati in modo semplice ed immediato, riducendo notevolmente la difficoltà di meccanismi di ricerca e riducendo al minimo le possibilità di perdere informazioni, grazie a efficienti sistemi di duplicazione e backup dei dati. Non bisogna trascurare l'impatto sui costi di messa a stock e gestione dei magazzini: la digitalizzazione permette di ridurre nel lungo periodo tali spese e consentire in qualsiasi momento

lo spostamento dei dati con un risparmio in termini di tempo e risorse. L'utilizzo di nuove tecnologie permette di migliorare quella che è l'esperienza di utilizzo dell'utente, sempre più alla ricerca della semplicità e dell'accesso ai servizi in qualsiasi momento: basti pensare a tutte le piattaforme e-commerce che hanno fatto fortuna grazie alla possibilità di effettuare acquisti direttamente dal proprio smartphone. Un report presentato da Schneider Electric, leader mondiale nel campo della trasformazione digitale per i settori dell'energia e automotive, ha dimostrato come la digitalizzazione dei processi di progettazione può portare a risparmi in media del 35% sulle spese in conto capitale e favorendo l'ottimizzazione dei tempi di processo [4]. I vantaggi principali sono quindi riconducibili a tre diversi fattori: le spese in conto capitale (CapEx), le spese operative (OpeEx) e i risparmi in termini di velocità e performance. Il settore industriale trae ancora maggior beneficio dal digitale, Schneider Electric garantisce una produttività fino al 50% superiore grazie alle efficienze generate in termini di gestione dell'energia e al rivoluzionamento di tutta la catena del valore, sfruttando le più moderne tecnologie di Internet of Things e Machine Learning.

Uno degli enormi vantaggi che è possibile trarre dalla digitalizzazione è la capacità di catturare maggiore surplus dal consumatore, creando maggiore valore per i clienti. La conseguenza diretta viene pagata da tutte quelle aziende che invece continuano ad utilizzare le strategie aziendali più tradizionali: la possibilità di comprare online praticamente il 99% dei prodotti garantisce al cliente la possibilità di effettuare shopping direttamente da casa, senza limiti di quantità e comparando le varie offerte che le aziende offrono senza i vincoli temporali che tale operazione richiederebbe se effettuata fisicamente. L'offerta nel mondo digitale può essere riprodotta liberamente ed istantaneamente, rispondendo in tempo reale a quelle che sono le esigenze del mercato e spostando il valore sui driver principali di crescita delle economie di iper-scala, portando i costi marginali a zero e riducendo i prezzi. La strategia di digitalizzazione ha permesso alle aziende di sottrarre il 40% dei ricavi degli operatori tradizionali ed un EBIT (utili ante imposte ed interessi) complessivo pari al 25%. Tali effetti sono intuibili anche osservando i più moderni sistemi fruibili gratuitamente dal consumatore in più settori: l'esplosione dei siti di comparazione (i vari Facile.it, Segugio.it, ecc..) che offrono un servizio completamente gratuito ha cannibalizzato il lavoro che prima era svolto dalle agenzie ed ha permesso a queste piattaforme di offrire un servizio a costo zero, in cui la moneta del consumatore

è la registrazione dei propri dati personali e dei suoi interessi.

1.4 Il nuovo ecosistema della tecnologia digitale

La digitalizzazione è indissolubilmente legata alla Industry 4.0, dove beni e servizi sono il prodotto finale e le tecnologie e la loro integrazione in un contesto innovativo costituiscono ciò che può essere definito ecosistema digitale. Molte aziende si affidano al digitale esclusivamente per aumentare la propria efficienza e ridurre i costi, ma la realtà è che nel futuro prossimo nel mercato i vincitori non saranno coloro che daranno vita ai prodotti e servizi migliori, ma chi avrà saputo dar vita nel modo migliore all'integrazione di quest'ultimi con un ecosistema robusto. L'ecosistema tradizionale presenta diversi limiti poiché si appoggia prevalentemente sulle risorse dell'azienda, rendendo limitata l'innovazione di un prodotto e la flessibilità verso il cliente, con una gestione della supply chain più austera. La gestione degli ordini risulta particolarmente rigida, con l'impossibilità effettuare ordini on demand e canali di comunicazione meno efficienti rispetto al mondo digitale con il conseguente effetto sui flussi di produzione, che risultano limitati nel prendere carico di eventuali imprevisti ed aggiornare lo scheduling produttivo se non con elevati sforzi e costi. Un ulteriore svantaggio rispetto ad un'organizzazione più digital è l'impossibilità di costruire e mantenere relazioni con i propri clienti: attraverso la raccolta dei dati è possibile offrire un servizio personalizzato al cliente che più si avvicini alle proprie esigenze, nonché l'integrazione attraverso delle piattaforme o siti web di servizi dedicati, che permettono all'azienda la creazione di un nuovo canale di revenues. La creazione di un nuovo ecosistema permette l'integrazione di diverse tecnologie, tra le quali il Cloud computing, l'Internet of Things, l'intelligenza artificiale ed il Machine Learning. Secondo le stime degli analisti, entro il 2020, l'85% delle società leader del mercato sarà composto da aziende che utilizzeranno la tecnologia digitale abitualmente e come fonte del proprio vantaggio competitivo [5]. All'interno dell'ecosistema digitale ricopriranno un ruolo cruciale i soggetti che ne fanno parte, in quanto è grazie alla loro interazione che sarà possibile raccogliere informazioni e feedback permettendo al sistema di evolversi in termini di tecnologia adattandosi agli interessi dei consumatori. L'ecosistema digitale è composto da cinque tecnologie che coadiuvate tra

di loro permettono ad un'organizzazione con la giusta cultura per la digitalizzazione di migliorare le prestazioni di un'azienda ed aprire all'opportunità della nascita di nuovi business.

1.4.1 Internet of Things

In generale, l'IoT si riferisce all'interconnessione in rete di oggetti di uso quotidiano, spesso coordinati da intelligenza artificiale e con opportune tecnologie atte a collezionare informazioni sulla qualità di prodotti o servizi e la raccolta di dati su clienti o processi. L'utilizzo di sistemi integrati con la tecnologia IoT permette l'ulteriore diffusione in rete di dispositivi interconnessi ad altri dispositivi o a persone fisiche. Le soluzioni che sfruttano l'IoT permettono un monitoraggio continuo dell'ambiente circostante e di trasferire i dati collezionati in opportuni sistemi (fisici o Cloud virtuali), permettendo di elaborare le informazioni al fine di rendere il processo il più efficiente possibile, sia in termini di tempi e costi sia in termini di prevenzione e manutenzione, figura 1.3 nella pagina seguente. L'IoT è riuscito negli ultimi anni a subentrare in diversi settori integrandosi al meglio con i dispositivi già presenti sul mercato. Nel campo della sorveglianza e sicurezza la tecnologia permette un monitoraggio costante ed immediato che, se integrato correttamente con i meccanismi di intelligenza artificiale, permette di gestire il processo in totale autonomia. Anche nel manufacturing c'è stata l'adozione della tecnologia IoT, con l'esplosione dell'Industry 4.0 che ha dato vita a dispositivi progettati per ottimizzare i processi di produzione, connettendo tutti i sistemi in modo da garantire un flusso continuo dall'arrivo dell'ordine in magazzino, fino all'evasione di quest'ultimo, con l'implementazione delle logiche lato supply chain. La raccolta di dati sui processi in uso consente inoltre di sviluppare nuovi macchinari che siano in grado di far fronte alle esigenze in maniera ancora più efficace, per un processo di miglioramento ed innovazione continua. La presenza dell'IoT è all'ordine del giorno inoltre in settori come la salute attraverso dispositivi appositi, atti al monitoraggio delle condizioni di salute dell'utente, direttamente connessi in rete e che permettono di intervenire in tempi rapidi in casi di urgenza. È nato il concetto di Smart-Agrifood, dove appositi dispositivi permettono il monitoraggio delle condizioni climatiche o delle coltivazioni, garantendo attraverso apposite previsioni di ridurre al minimo i rischi produttivi. La tecnologia IoT garantisce un miglioramento della qualità della vita di tutti i giorni, negli ultimi anni si è assistito all'esplosione

del mercato della smart home, ovvero di tutti quei dispositivi che permettono di connettere un qualsiasi prodotto della casa alla rete. Nel 2018 in Italia il mercato dei dispositivi di smart home ha registrato un incremento del 52%, per un totale di 380 milioni di euro [6]. Tra le soluzioni più gradite agli italiani ci sono stati i dispositivi per la sicurezza della casa per una quota pari a 130 milioni di euro (il 35% del totale), gli home speaker con una quota del 16% e gli elettrodomestici smart con una percentuale del 14%. La tecnologia IoT è in continua diffusione e secondo uno studio di McKinsey ogni secondo vengono connessi 127 nuovi devices [7]. Nel 2020 Cisco ha previsto che gli oggetti connessi alla rete saranno 37 miliardi [8], più ottimistica la previsione invece di Intel, secondo cui si arriverà a 200 miliardi di dispositivi [9]. L'architettura di un sistema IoT, figura 1.3, è composta da quattro elementi fondamentali: i dispositivi smart che permettono la registrazione dei dati, la rete internet, il sistema di collezione dei dati ed infine il sistema di data analytics.

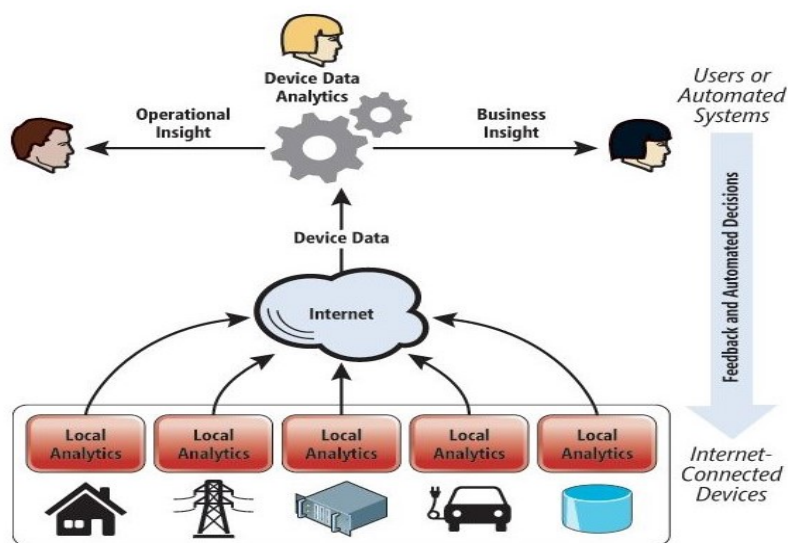


Figura 1.3: Architettura di un sistema di IoT

I sensori smart integrati permettono di catturare i dati derivanti dal regolare funzionamento di un oggetto, possono essere integrati in qualsiasi ambito e legati ad un prodotto o servizio. Per poter interagire con il resto della struttura di IoT è fondamentale che i dispositivi siano connessi alla rete, in modo tale da trasferire in maniera ininterrotta le informazioni ad un database ed il monitoraggio in

tempo reale del corretto funzionamento dell'applicativo. I dati stoccati possono quindi essere analizzati dall'ultimo tassello dell'architettura: il sistema di data analytics. In questa area avviene lo studio e l'analisi dei dati collezionati e rappresenta l'ultimo step per ottenere informazioni sull'andamento del servizio, permettendo di studiare eventuali nuove strategie sulla base degli utilizzi dell'utente o sull'implementazione di nuove funzioni o macchinari che garantiscano una miglior efficienza nei processi lato industry.

1.4.2 Cloud computing

Con l'evoluzione della rete internet e la possibilità di collezionare enormi quantità di dati in tempi ristretti si è resa necessaria una rivoluzione anche nell'ambito di stoccaggio dei dati. Se inizialmente i dati venivano raccolti in server fisici in locale, la necessità di avere a disposizione le informazioni in tempo reale ed in qualsiasi luogo ha portato alla creazione di un nuovo sistema, il Cloud computing. Con cloud computing si fa riferimento all'insieme dei servizi offerti on demand da un fornitore ad un cliente (tipicamente archiviazione, elaborazione e trasmissione dei dati) attraverso l'utilizzo della rete internet. Le figure coinvolte nel sistema di cloud sono:

- **Provider di servizi:** offre uno o più servizi per lo stoccaggio e la trasmissione dei dati attraverso la rete. Tipicamente utilizza un modello pay-per-use, ovvero permettendo al cliente di pagare solo per l'effettivo utilizzo del sistema;
- **Amministratore:** agisce per conto del cliente ed è la figura responsabile della corretta integrazione tra il servizio di cui si sta usufruendo ed i sistemi già presenti in azienda, coordinando le figure interne;
- **Cliente:** è l'utente finale ed è colui che utilizza i servizi forniti dal provider con l'ausilio dell'amministratore.

Tra le caratteristiche del Cloud computing vi è la possibilità quindi di usufruire del servizio on demand e senza interazioni dirette con il provider, senza vincoli di tempo e spazio. Il servizio è fruibile in rete e ciò garantisce l'utilizzo da parte dell'utente su più sistemi eterogenei: cellulari, tablet, pc ed altri. Lato provider il servizio è offerto seguendo un modello multi-tenant, ovvero

utilizzando un architettura software in cui la singola istanza eseguita dal server può essere fruita da più organizzazioni contemporaneamente, ognuna delle quali vedrà il software come proprio uso esclusivo. I sistemi cloud garantiscono il monitoraggio automatico e l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse, attraverso la misurazione della capability con un certo livello di astrazione a seconda del tipo di servizio erogato. La struttura del Cloud computing si divide in due segmenti differenti, Front-End e Back-End, interconnessi dalla rete internet, figura 1.4.

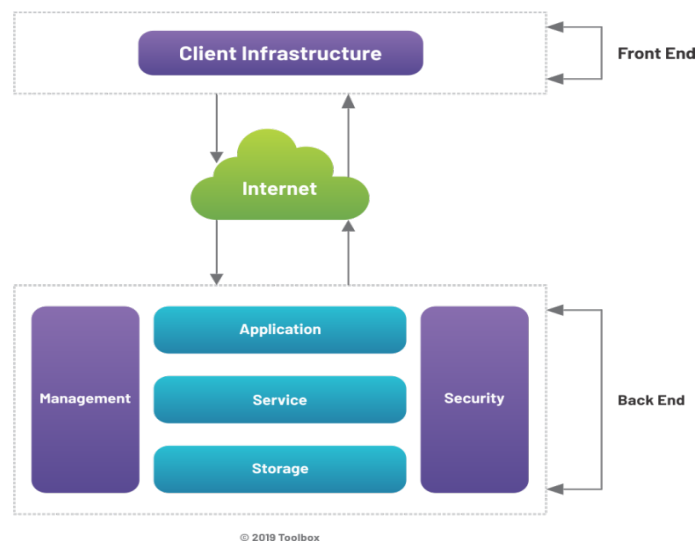


Figura 1.4: Architettura cloud computing [10]

Il primo segmento è costituito dalla parte di architettura che si interfaccia con il client ed è composta dagli elementi principali che influenzano l'esperienza di utilizzo dell'utente. L'architettura front-end include il software che generalmente assume la forma di un browser o di un'applicazione lato client e consente l'utilizzo dell'applicativo al client, l'interfaccia utente che permette l'interazione cloud-utente e spesso può essere incorporata nel software stesso ed infine il dispositivo, l'hardware utilizzato dal client per usufruire del servizio. L'hardware non necessita di elevata potenza di calcolo in quanto tutte le operazioni più pesanti vengono elaborate dal cloud. L'architettura back-end è composta da tutti gli elementi che permettono la fruizione del servizio in maniera corretta e ininterrotta. Il primo elemento del back-end è l'applicazione, si riferisce all'interfaccia offerta all'utente ed è responsabile di coordinare le richieste del client verso il back-end, gestendo le eventuali

criticità. Il servizio è quanto offerto al cliente e può comprendere diversi task. Tra i servizi più diffusi ci sono l'archiviazione, la gestione dei dati e la disponibilità di utilizzare un ambiente di sviluppo per applicazioni e servizi web. L'archiviazione è dove vengono collezionati tutti i dati necessari per il corretto funzionamento del software cloud, può seguire diverse logiche architetturali a seconda del tipo di servizi offerti. Nei server tradizionali la maggior parte dei sistemi cloud virtuali, definiti runtime, si trovano sullo stesso server fisico. È importante quindi che le risorse siano gestite in base alle esigenze dell'utente finale. Il software di gestione è il responsabile dell'allocazione delle risorse a seconda delle attività richieste. La criticità dell'utilizzo di sistemi cloud piuttosto che dei classici server fisici risiede nella limitata disponibilità delle risorse, ragion per cui una gestione inefficiente di quest'ultime potrebbe causare strozzature nell'erogazione del servizio.

1.4.3 Intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale è la capacità delle macchine e sistemi di acquisire e applicare conoscenze utilizzando comportamenti intelligenti che si adattino al contesto in cui una tecnologia è applicata. Ciò implica lo svolgere più compiti cognitivi quali ad esempio il ragionamento, il rilevamento, l'apprendimento autonomo ed il prendere decisioni sul come eseguire un determinato processo o servizio. Il punto di forza dell'AI è quello di ottenere un miglioramento continuo a fronte di un processo di apprendimento automatico, prendendo decisioni attraverso l'analisi di informazioni collezionate grazie all'utilizzo dei big data, permettendo all'intelligenza artificiale di elaborare dati su grossa scala ottenendo una modellazione più robusta dei dati. L'intelligenza artificiale permette quindi di completare le attività di routine con maggiore facilità, permettendo attraverso l'esperienza raccolta durante lo svolgimento di un processo di risparmiare tempo, creando sempre più efficienza nello svolgimento dei flussi di lavoro e permettendo di automatizzare operazioni che richiederebbero un elevato impiego di tempo. Tra i vantaggi dell'utilizzo dell'AI vi è indubbiamente la possibilità di svolgere operazioni, al contrario degli operatori umani, per periodi di tempo indefiniti sostituendosi non più solo alle operazioni ordinarie ma anche a processi di gestione dinamica che richiedono un determinato senso critico. In settori in cui la precisione e l'accuratezza siano la priorità assoluta tale tecnologia possiede un notevole vantaggio, essendo in grado di scomporre anche i costrutti matematici

più complicati con maggiore precisione di un comune lavoratore umano. Se in passato tale tecnologia era destinata solo a figure specializzate, che fossero in grado padroneggiarla correttamente, negli ultimi anni sempre più persone hanno potuto avere accesso a dispositivi governati da intelligenza artificiale. Esistono più modi in cui un utente medio può sfruttare i vantaggi dell'AI giorno per giorno, basti osservare la crescente diffusione dei dispositivi smart nelle case che permettono di sfruttare tali strumenti per la regolazione energetica della casa, portando a vantaggi in termini di comodità e risparmio economico o i moderni robot intelligenti, che possono aiutare l'utente nelle operazioni di pulizia della casa muovendosi in autonomia, senza il supporto di una guida fisica. Tuttavia, l'intelligenza artificiale presenta ancora qualche limite, primo di tutti il costo non sempre sostenibile per piccole imprese che vogliono passare dall'AI per iniziare il proprio processo di digital transformation. L'AI può portare ad una riduzione delle opportunità di lavoro: qualsiasi occupazione che presenti attività ripetitive può essere tranquillamente sostituita dall'AI ad un costo inferiore e con una maggior efficienza. Decidere seguendo sempre e comunque algoritmi e senza una minima parte di discrezionalità può portare sì a prendere la decisione più conveniente ma, a volte, a scapito di qualche stakeholder. Nel 2014, per esempio, in USA durante una sparatoria le persone hanno deciso di affidarsi ad Uber per mettersi in salvo ma l'algoritmo, non riconoscendo la situazione pericolosa, osservando un picco di domanda ha aumentato la tariffa delle corse, agendo nell'interesse della piattaforma ma non dell'utenza.

1.4.4 Machine Learning

Un'altra componente fondamentale dell'ecosistema digitale è quella della tecnologia del machine learning. Il machine learning è un processo di apprendimento automatico con annessa analisi dei dati che permette l'automatizzazione e l'implementazione di modelli analitici. Attraverso l'uso di algoritmi, il cui miglioramento è alimentato in modo iterativo dai dati immagazzinati, è possibile utilizzare ricerche specifiche e mirate per fornire una risposta al verificarsi di un determinato evento. Alla base del machine learning vi sono l'utilizzo di statistiche avanzate, la modellazione predittiva e l'integrazione tra algoritmi e la programmazione informatica per configurare appositi bot, che col passare del tempo e l'immagazzinamento di sempre più dati riusciranno a fornire risposte sempre più

affidabili ed immediate in totale autonomia. L'enorme potenziale che risiede in tale tecnologia è la possibilità di sfruttare l'apprendimento automatico dei dispositivi per trovare le soluzioni più adatte in ogni contesto senza l'intervento della figura umana. I dati a disposizione possono rappresentare con l'integrazione della tecnologia di machine learning una opportunità per rivedere e modificare costantemente le strategie di vendita e marketing a seconda dei modelli comportamentali del cliente. Più il modello è testato nelle ordinarie situazioni di svolgimento di un processo o servizio più sarà in grado di identificare le variabili più rilevanti, ottenendo un feed immediato dai dati raccolti. È importante considerare tuttavia, che l'utilizzo della tecnologia di machine learning (e la sua relativa integrazione con i meccanismi di intelligenza artificiale) necessita per un corretto funzionamento di una solida base di dati da cui partire, per fornire a tali sistemi una adeguata mole di informazioni sulla base dei quali costruire i propri modelli. I meccanismi di apprendimento automatico risultano ormai ben assorbiti già in diversi campi, tra i principali vi sono: l'industria finanziaria, la cyber security, l'healthcare ed il settore dei trasporti. La sanità è tra i settori più in crescita tra chi utilizza la tecnologia di apprendimento automatico. Negli ultimi anni sono stati resi disponibili diversi dispositivi indossabili con appositi sensori integrati che, attraverso apposite applicazioni, contribuiscono alla produzione di enormi quantità di dati utilizzabili per migliorare la qualità della vita delle persone. Tra le principali applicazioni nel mondo sanitario un ruolo di spicco è stato ricoperto da Google, che ha studiato ed implementato appositi algoritmi di apprendimento automatico per aiutare a identificare tumori cancerosi su mammografie o la possibilità di diagnosticare malattie come l'Alzheimer fino a dieci anni prima rispetto a un team di medici. Il problema a cui Google ha posto in parte rimedio era quello di esaminare quantità enormi di dati per ottenere diagnosi accurate, come la ricerca di cellule anomale durante biopsie tissutali, che necessita di molto tempo e soprattutto può portare a divergenze sulle diagnosi da dottore in dottore che, come nel caso di diagnosi di alcune forme di cancro al seno e alla prostata, può arrivare al 48% dei casi secondo Google [11]. Gli algoritmi implementati dal colosso statunitense vengono definiti "deep learning", ovvero un insieme di metodi computazionali che consente a un algoritmo di programmare sé stesso apprendendo utilizzando un vasto insieme di esempi, immagini e statistiche. Dati importanti arrivano anche dal mondo finanziario, si stima infatti che entro la fine del 2020 i bot finanziari gestiranno investimenti

per un valore pari a 2 trilioni di dollari e arrivando a gestire asset pari al 17% del totale nel mondo entro ulteriori 5 anni [12]. L'abilità di tali macchine sarà non solo quella di capire il momento più giusto per investire in un determinato titolo, ma quello di valutare ogni singola situazione finanziaria personalizzandola con la tolleranza di rischio richiesta dal cliente ed il budget massimo associato alla singola operazione. Le banche e gli istituti di credito utilizzando ormai abitualmente algoritmi di intelligenza artificiale, che, alimentati dal machine learning, riescono a fornire valutazioni molto più precise sui rischi di un prestito ad un determinato cliente rispetto agli strumenti tradizionali. Le assicurazioni non necessitano più di settimane per valutare i fattori di rischio di una persona piuttosto che un'altra, ma sfruttano gli algoritmi dell'AI per fornire un feedback immediato al cliente sull'ammontare di una polizza. Nel settore della logistica e dei trasporti le tecnologie dell'intelligenza artificiale e del machine learning vengono già ampiamente utilizzate. Tra le prime aziende a lanciare i veicoli a guida autonoma c'è Tesla, che ha permesso attraverso la combinazione di queste due tecnologie di creare veicoli che non necessitano della figura umana per la guida e che è pronta a rivoluzionare il mercato della mobilità. La tecnologia più recente ha permesso di sfruttare appositi algoritmi per monitorare le condizioni di un soggetto durante la guida o di esaminare in tempo reale eventuali aree di congestione del traffico suggerendo percorsi alternativi per ottimizzare al meglio i tempi di percorrenza.

1.4.5 Quantum computing

Per elaborare una mole di dati tanto vasta e sfruttare al meglio gli algoritmi di intelligenza artificiale e machine learning è necessario disporre di potenze di calcolo decisamente elevate. I quantum computer permettono di gestire set enormi e complessi di dati in maniere decisamente più efficiente dei classici computer utilizzando fondamenti di meccanica quantistica per velocizzare i processi di calcolo delle innumerevoli variabili a disposizione. La differenza principale tra i computer classici e gli elaboratori quantum risiede nella differenza di caratterizzazione del dato. Mentre per i computer tradizionali vengono utilizzati i bit, che possono assumere i valori di "0" o "1", nel caso di quantum computer si fa ricorso ai qubit, l'unità di base per l'elaborazione delle informazioni e che può assumere qualsiasi valore tra 0 e 1, con una combinazione infinita di possibilità nei calcoli. L'utilizzo

di quantum computer non è ancora così diffuso ed attualmente sono davvero poche le realtà che sono riuscite ad accumulare ricavi per almeno 50 milioni di dollari nel settore dei computer quantici, figura 1.5. La società di quantum computing più grande del mondo è attualmente D-Wave, una società privata canadese con all'attivo 210 milioni di dollari di capitalizzazione, seguita subito dopo dalla Rigetti Computing con una quota di 119 milioni di dollari e la Silicon Quantum Computing con 66 milioni. La prima società europea è la Cambridge Quantum Computing (CQC) con una capitalizzazione di 50 milioni di dollari al 2019. In parallelo con la diffusione del nuovo business

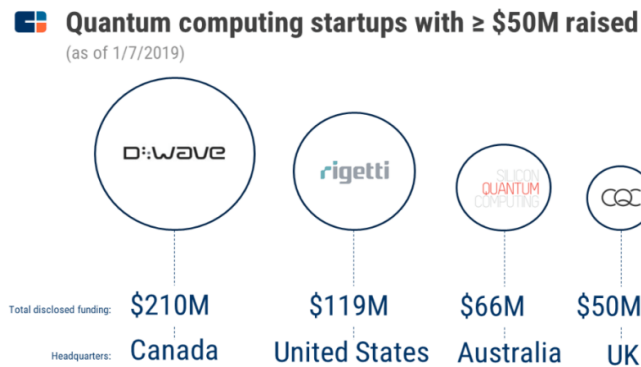


Figura 1.5: Le prime 4 aziende con capitalizzazioni per almeno 50 milioni di dollari nel 2019 [13]

legato alla fornitura di prodotti e servizi inerenti il quantum computing, l'interesse per l'integrazione di tale tecnologia con il proprio ecosistema digitale si sta diffondendo rapidamente. Alibaba, per la propria unità di cloud Aliyun ha istituito nel 2015 una struttura di ricerca con lo scopo di esaminare e sviluppare tecnologie di sicurezza quantistica e la loro applicazione al modello di business dell'e-commerce. Nel 2019 IBM ha presentato il suo primo computer quantistico commerciale, il Q System One, in grado di utilizzare 20 qubit e sfruttare l'integrazione dei componenti quantistici con i tradizionali.

Tra le aziende che abbiano investito nella tecnologia del quantum computing è possibile osservare, in figura 1.6 nella pagina seguente, SK Telecom e Deutsche Telekom, aziende di telecomunicazione che hanno acquistato quote di maggioranza in ID Quantique, un fornitore di servizi di crittografia di rete multiprotocollo, per proteggere la riservatezza delle proprie comunicazioni. L'aumento della

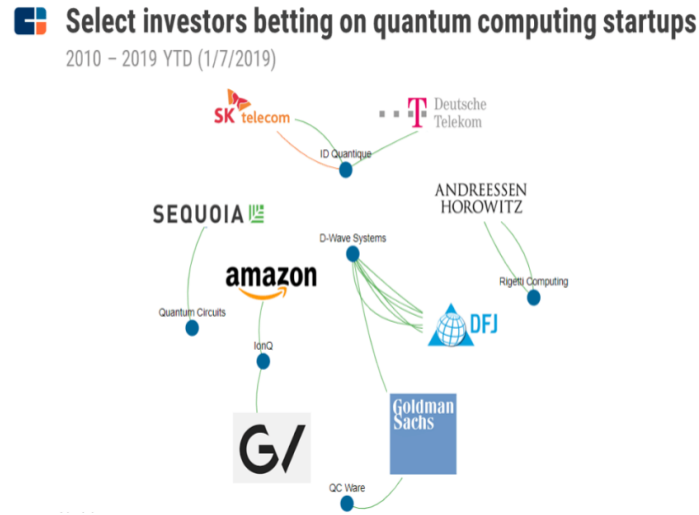


Figura 1.6: alcune aziende che hanno investito nel mercato del quantum computing dal 2010 al 2019

potenza di calcolo permette inoltre di usufruire di vantaggi anche in settori esplorati precedentemente, i computer quantistici potrebbero aiutare nell'accelerare le operazioni di confronto tra gli effetti di diversi farmaci su una serie di malattie allo scopo di determinare i farmaci più adatti a combatterle. Nel mondo dell'agricoltura i computer quantistici potrebbero aiutare per esempio a produrre fertilizzanti in modo più efficiente sfruttando milioni e milioni di combinazioni di catalizzatori e superando notevolmente le attuali capacità di calcolo dei computer a disposizione, portando a vantaggi in termini di qualità e costi.

1.5 Esempi di Digital Transformation nella realtà italiana

Effettuando un focus su alcune realtà italiane non è difficile trovare esempi di aziende che hanno modificato la propria organizzazione rendendola più smart. Il primo caso preso in esempio è l'azienda Marcegaglia, attiva nel mercato della lavorazione dell'acciaio. L'azienda ha registrato nel 2017 un fatturato di 5 miliardi di euro e conta 6500 dipendenti, 60 punti commerciali e 24 stabilimenti per una produzione annua pari a 5.6 milioni di tonnellate d'acciaio. Il modello di business dell'azienda è B2B, fondato su un network già consolidato per l'approvvigionamento, ma impegnandosi anche nell'offerta

nei settori del turismo, energetico e immobiliare. Per la trasformazione digitale Marcegaglia ha puntato fortemente sull'utilizzo dei dati per la creazione del valore, sfruttandoli per l'ottimizzazione dei processi e la gestione degli asset aziendali. La scelta di concentrarsi sulla collezione dei dati per il miglioramento della propria efficienza interna è stata dettata dal business dell'azienda: offrendo un prodotto con un valore intrinseco relativamente basso, per ottenere un vantaggio competitivo sui competitor l'azienda si è soffermata su come aumentare la propria capacità e velocità di risposta, oltreché sul perfezionamento dei canali di comunicazioni con i fornitori. Oltre all'utilizzo dei big data e del cloud computing, l'azienda ha rivisitato il processo di supply chain, che grazie all'IoT applicato agli asset produttivi permette un miglioramento dal punto di vista delle fasi di programmazione della produzione, di pianificazione e dello scheduling degli ordini. Il processo di digitalizzazione non ha portato a trasformazioni radicali né a livello organizzativo né in ambito IT, mentre è stato necessario colmare alcune lacune a livello di competenze, che hanno portato all'assunzione di nuove figure per la gestione dei processi di supply chain. Bonatti, Network Infrastructure Manager di Marcegaglia ha affermato che la digitalizzazione ha portato all'abbattimento dei rischi dovuti all'errore umano, con ogni fase che viene monitorata grazie alla rete Cisco installata, con una maggiore visibilità sul funzionamento degli impianti, all'ottimizzazione della produzione e della gestione del magazzino ed infine ad una maggiore tutela per l'incolumità del personale [14]. Un'altra organizzazione italiana che ha giovato della digital transformation in termini di efficienza è la SIAE. La SIAE è la società italiana degli autori ed editori, ed è un ente pubblico senza fini di lucro che si occupa di distribuire agli autori di contenuti i compensi che spettano loro dall'utilizzo di terzi di questi ultimi. Il passaggio alla digitalizzazione è stato praticamente obbligatorio per permettere all'organizzazione di monitorare i sempre più crescenti utilizzatori di contenuti e la crescente diffusione della pirateria. Attualmente la SIAE gestisce volumi per 1,5 trilioni di utilizzazione all'anno. Gli investimenti sostenuti dalla società nel 2015 sono stati pari a 7,4 milioni di euro, che hanno garantito la possibilità di iniziare il processo di digital transformation per una gestione ottimale degli 86000 autori associati alla SIAE e rendere più efficienti le comunicazioni tra le diverse sedi territoriali sparse in tutta Italia: 28, a cui si aggiungono 28 filiali e 438 mandatarie, numeri importanti che necessitano di un sistema di comunicazione affidabile e funzionale. La trasformazione può essere riassunta in quattro punti

principali: l'aggiornamento degli applicativi web, l'implementazione di un sistema CRM e una nuova struttura IT. L'aggiornamento degli applicativi web ha portato ad uno svecchiamento del vecchio sito web, che migliorasse l'esperienza dell'utente e permettesse a quest'ultimo di utilizzare il servizio direttamente sul sito, registrando il marchio dei propri contenuti via web. Il sistema di CRM è stato sviluppato implementando un sistema orizzontale condiviso tra tutti i diversi processi aziendali, con lo scopo di garantire la massima produttività e la miglior Customer Experience, registrando i feedback da parte degli utilizzatori del servizio. Una nuova infrastruttura IT è stata praticamente tassativa per affrontare la stagionalità delle attività agli sportelli: il periodo natalizio e quello estivo generano una mole di lavoro fino a venti volte superiore rispetto al resto dell'anno. La nuova infrastruttura è stata realizzata grazie a Red Hat ed ha permesso di gestire al meglio le operazioni di analisi, reporting e monetizzazione di tutte le opere cui è stato usufruito online attraverso le più recenti piattaforme quali Spotify, Facebook, YouTube ed altre. Tali piattaforme, che prendono il nome di OTT (Over the top), utilizzano però algoritmi diversi tra loro per l'identificazione e la descrizione di un contenuto, per cui SIAE ha pensato bene di integrare nella propria infrastruttura IT le più moderne tecnologie di machine learning, gestione dei big data e un sistema di cloud. L'ultimo caso preso in esame riguarda invece l'evoluzione di una compagnia assicuratrice: Sara Assicurazioni. Sara Assicurazioni è nata nel 1946 e conta 1500 punti vendita e 400 centri autorizzati in tutta Italia. Il mondo delle assicurazioni si sta dimostrando sempre più vulnerabile ad attacchi esterni anche da aziende che offrono servizi completamente diversi, ma che garantiscono attraverso la creazione di bundle, pacchetti contenenti anche assicurazioni di vario tipo a completamento dell'offerta, facendo diventare l'assicurazione una commodity. La tecnologia in questa rivoluzione ha sicuramente un ruolo di primo piano, in quanto il mercato offre al consumatore soluzioni alternative alle assicurazioni tradizionali, basti osservare l'esplosione del mercato dei dispositivi smart che permettono un monitoraggio continuo della salute del consumatore, del collegamento in diretta con sistemi di sorveglianza e l'integrazione del servizio con opportune polizze ad hoc. La strategia di risposta da parte di Sara Assicurazioni è stata quella di abbinare alla classica offerta assicurativa ulteriori servizi, quali assistenza informatica, prenotazione dei ristoranti e dispositivi domestici per il monitoraggio dell'inquinamento dell'aria, il tutto attraverso l'integrazione con i dispositivi

smart. Anche in questo caso è stata rivista l'infrastruttura IT, implementando servizi di Cloud e Big Data Analysis. L'utilizzo dell'app dal proprio smartphone permette all'azienda di collezionare informazioni sulle abitudini di guida dei propri clienti e permette di offrire polizze personalizzate sulla base dello stile di guida dell'utente, incentivandolo ad una corretta guida con il conseguente risparmio sul premio annuo da corrispondere all'assicurazione. Non solo fisica ma anche organizzativa la trasformazione aziendale: si è passati dalla classica logica waterfall, lineare e adatta a grossi progetti, alla modalità Agile, orientata al lavoro su piccoli progetti ma con un contatto continuo col cliente. La nuova logica di lavoro offre maggiori stimoli ai dipendenti, migliorando quella che è l'efficienza dei flussi di lavoro:

"L'IT è responsabile della digital innovation nel suo insieme, ma quando nascono iniziative vengono creati gruppi di lavoro misti (IT e business) e a seconda delle situazioni il leader può essere IT o viceversa. Alcuni esempi? Abbiamo prodotto una piattaforma interna di firma digitale e in questo caso il progetto era in carico alla funzione organizzazione, la responsabilità del progetto relativo agli stili di guida era invece in carico alla funzione tecnica-assicurativa"

afferma Luigi Vassallo, direttore ICT e responsabile della digital innovation di Sara Assicurazioni.

1.6 Fallimenti nel processo di trasformazione

Il passaggio al digitale per un'azienda non è sempre così facile ed immediato, poichè oltre ad investire inizialmente ingenti somme è necessario farlo senza limitarsi a seguire quello che è il trend del momento, ma cercando di sviluppare il proprio business adottando una visione olistica e lungimirante. Sicuramente i dati rimangono il perno centrale della rivoluzione e per poter collezionarli in modo rapido ed efficiente diventa imprescindibile l'utilizzo della tecnologia: solo negli ultimi due anni la tecnologia mobile ha permesso di generare il 90% del totale dei dati mai prodotti, il tutto permettendo agli utenti di interagire tra di loro in maniera istantanea e costante. Si stima che nel 2025 venti miliardi di dispositivi saranno connessi tra di loro, un numero pari al triplo dell'intera popolazione mondiale [15]. Il passaggio al digitale più che una scelta sta diventando quindi un'esigenza per poter sopravvivere, la creazione di connessioni tra l'utenza genera effetti di rete e di scala, accentrando il valore economico verso un unico soggetto e non più distribuendolo tra i vari

competitors. Tale effetto prende il nome di Winner-takes-all. La raccolta di enormi volumi di dati dei clienti permette alle organizzazioni di poter usufruire di ulteriori vantaggi in termini di dimensioni e rete, innescando un circolo virtuoso in cui le informazioni permettono di identificare possibili nuovi entranti nel mercato e di adottare opportune strategie per debellare questi ultimi. Uno degli aspetti spesso sottovalutati dalle aziende che vogliono trasformare il proprio modo di fare da business passando per la digitalizzazione è quello di non osservare quella che è la nuova logica di mercato. Tante, tantissime aziende hanno provato a subentrare in nuovi mercati sfruttando le nuove logiche implementate, il problema è stato però l'affidarsi a strategie non più efficaci nel nuovo modo di fare business. Nel mercato, in passato, a fronte di elevati livelli di incertezza e volatilità all'interno di un settore le aziende hanno sempre adottato strategie più razionali, osservando l'evoluzione del mercato e subentrando solo quando una nuova tecnologia era matura e quando i costi di sperimentazione erano già stati affrontati da altri. Nel digitale invece, sono i first mover ad incanalare la maggior parte dei benefici di un nuovo business, permettendo a questi ultimi di aumentare i propri ricavi di oltre il 12% rispetto ai propri concorrenti, che si sono dimostrati più restii al cambio di tecnologia o che si siano introdotti nei nuovi mercati quando questi erano già ben consolidati. Tali vantaggi sono frutto del vantaggio di apprendimento, ovvero testare per primi una nuova tecnologia o un mercato inesplorato permette di attirare una grossa fetta di utenza attratta dalla novità e lanciare i primi prototipi associando di fatti ad un nuovo prodotto o servizio il nome del proprio brand, sicuramente più complicato per chi arriva dopo. L'aumento delle piattaforme permette di generare nuove reti di informazione (spesso alimentate da un'intelligenza artificiale) con un ritmo decisamente superiore, come già visto, delle aziende tradizionali, permettendo di virare da un business ad un altro qualora quest'ultimo non sia così redditizio o di raccogliere feedback importanti per un'ottica di miglioramento continuo in fase di sperimentazione. Un esempio di difficoltà nel subentrare in un nuovo mercato può essere quello dell'elettrico nel mondo automotive: Tesla è riuscita a catturare quasi interamente il valore della sperimentazione dell'elettrico sui veicoli, è stata la first mover nel campo ed ha anticipato le altre aziende investendo ingenti somme in ricerca e sviluppo della nuova tecnologia, ma guadagnandosi agli occhi dei nuovi utenti la fama di azienda più innovativa, riuscendo ad attirare sempre più investitori che

credevano nel progetto e finanziassero la ricerca stessa, nonostante i dati iniziali assolutamente pessimistici: nel primo anno Tesla ha registrato perdite per 2.2 miliardi di dollari, nel secondo anno 1 miliardo di dollari e attualmente, nel 2019 (per il secondo quadrimestre), perdite per 408 milioni di euro[16]. Prendendo come esempio un altro grande protagonista del mondo automotive, il gruppo Mercedes-Benz, la cultura delle automobili all'interno dell'azienda è talmente sviluppata che anche i consiglieri d'amministrazione sono in grado di valutare aspetti tecnici delle proprie auto. Tuttavia, per entrare nel mercato dell'elettrico il gruppo ha dovuto affrontare profondi cambiamenti, perché i numerosi anni di esperienza nel campo delle auto dovevano essere riconvertiti, portando ad investimenti in termini economici e di tempo. Questo risulta essere un importante scoglio per affrontare una digital transformation che porti all'ingresso di un nuovo mercato, ma non è l'unico. Il fallimento della digital transformation può essere dovuto a fattori diversi da quelli dipendenti dalle logiche di mercato ma può essere la conseguenza di altre cause, tra le principali vi sono:

- **Difficoltà nella gestione delle informazioni:** si è visto più e più volte come al centro della trasformazione vi sia l'utilizzo dei dati. La collezione dei dati richiede risorse e competenze tecniche nonché un'elevata flessibilità nella gestione, viene spesso sottovalutata infatti la natura dei dati che può essere strutturata o meno. Uno dei motivi per cui molte organizzazioni non sono riuscite ad implementare correttamente il processo di trasformazione di digitale è stata questa incapacità di gestire una mole così grande e discontinua di dati, perdendo appunto il vantaggio che queste informazioni potevano fornire nell'affrontare business innovativi;
- **Sottovalutare il ruolo dell'IT:** l'utilizzo della tecnologia è un driver importante nel processo di trasformazione. Spesso i dipendenti non vedono di buon occhio però l'ingresso di nuove figure specializzate che abbiano il ruolo di integrare la tecnologia con le logiche di processo aziendali già consolidate. A testimonianza di ciò David Foote CEO della Foote Partners, un'azienda di consulenza IT che ha il ruolo di gestire e massimizzare il valore della tecnologia per un'azienda, ha affermato quanto fosse difficile far accettare all'interno di un'organizzazione il ruolo centrale della tecnologia e l'importanza di avere figure competenti che sappiano sfruttarla al meglio. Le aziende scelgono di integrare sì la tecnologia all'interno della propria organizzazione, ma senza

fornirle un ruolo centrale e dipartimenti dedicati: c'è riluttanza nell'affidare ai responsabili dell'area IT una responsabilità ed un potere troppo elevati;

- **Focalizzarsi esclusivamente sulle vendite:** indubbiamente i ricavi devono essere la stretta conseguenza di un business, affinché esso sia sostenibile. L'errore però che può portare alla perdita dei vantaggi della digital transformation è quello di monitorare solo quest'ultime. Le più grandi aziende digital sono riuscite ad affermarsi grazie ad ingenti investimenti in ricerca ed infrastrutture che permettessero di creare un ambiente il più flessibile e smart possibile, anche se ciò portava a perdite iniziali (vedere il caso Tesla già menzionato). La sfida delle aziende deve essere improntata all'innovazione, tecnologica o di processo che sia, e non misurata esclusivamente sul fatturato. Perdere di vista questo focus può portare ad ottenere guadagni nel breve periodo ma alla perdita dei benefici in termini di efficienza e flessibilità figli della digital transformation, che richiede inevitabilmente tempo e dedizione per il miglioramento dei processi aziendali e la collezione di dati che sono lo specchio dell'andamento dell'azienda, con una previsione più efficace sul lungo periodo;
- **Chiarezza negli obiettivi e sulla strategia da perseguire:** secondo un sondaggio di Wipro Digital il 35% dei progetti di digital transformation fallisce per la mancanza di una strategia ben definita [17]. La trasformazione non deve portare necessariamente allo stravolgimento dei processi e degli asset aziendali tuttavia, è fondamentale aver comunque ben chiaro un piano da seguire e dei risultati da raggiungere affinché il processo porti concretamente a dei benefici. È importante stabilire quali devono essere i principali miglioramenti da perseguire con tale innovazione: che essi siano qualitativi, che migliorino le interazioni col cliente o permettano attraverso l'accesso ai dati di offrire un servizio sempre più in linea con le esigenze del cliente. Stabilire preliminarmente tali obiettivi permette investimenti mirati in aree in cui è più probabile ottenere un ritorno economico e di ridurre al minimo gli sforzi per raggiungere i target fissati, senza commettere l'errore di partire con il processo di trasformazione e correggere solo in corso d'opera, se non addirittura delinearne, la propria strategia. Questo avviene perché alcune aziende implementano tecnologie unicamente in quanto più brillanti e performanti,

senza valutare i vantaggi che una tecnologia può portare piuttosto che un'altra: un'azienda di abbigliamento trarrebbe più benefici dall'implementazione di un sito di e-commerce ed una customer care personalizzata, IKEA ha implementato la realtà virtuale aumentata per permettere all'utente di comporre la propria stanza direttamente da casa. Ogni investimento deve essere pensato in relazione al proprio business e quelle che erano le key activities dell'azienda anche prima della trasformazione;

- **Velocità e costanza:** un'altra delle difficoltà riscontrate che può portare al fallimento del processo di trasformazione è la mancanza di continuità. Attraverso una ricerca Wipro Digital ha osservato che solo il 4% delle aziende intervistate ha realizzato almeno la metà del proprio investimento nel primo anno [18]. Il ritardo negli investimenti si traduce in perdite a livello economiche e di vantaggio in termini di tempo rispetto ai competitor, una nuova tecnologia può essere sviluppata da un'altra azienda e si può rapidamente passare da potenziali first mover a follower molto velocemente

Capitolo 2

Digital Marketing: applicazione dei vantaggi degli strumenti digitali

2.1 Integrazione del marketing con la tecnologia digitale

La trasformazione digitale è solo il primo, grande passo, che un'organizzazione può compiere per ampliare e fortificare il proprio business. Per poter sfruttare al massimo i benefici di tale trasformazione, è opportuno però che un'azienda integri al meglio le nuove capabilities acquisite con una strategia opportuna di digital marketing. Con digital marketing si intende l'utilizzo di Internet, dei dispositivi mobile, dei social media e molti altri canali per raggiungere una sempre crescente fascia di consumatori. Il marketing digitale rappresenta sicuramente una nuova opportunità per un'azienda, ma richiede sforzi e competenze completamente differenti per acquisire nuovi clienti e gestire un nuovo modo di interagire con loro. Secondo la stima di eMarketer la pubblicità digitale è in forte crescita, si stima infatti che la spesa totale possa aumentare per un totale che va dal 39,1 al 49.60% rispetto al 2019 [19]. La crescita più significativa dovrebbe essere registrata dalla pubblicità mobile, che contribuirà per il 62.50 % delle spese totali del digital marketing.

La possibilità di sfruttare infrastrutture e tecnologie di rete apposite, permette ad un'organizzazione di godere di una serie vantaggi nella relazione con il consumatore. Innanzitutto, attraverso i nuovi canali digitali è possibile sfruttare strategie di segmentazione della clientela e target advertising, rivolgendo un determinato contenuto ad una certa fascia di consumatori, raggiungendo sia clienti abituali sia clienti potenziali. Il tutto è possibile grazie alla facilità di avere accesso alle informazioni di un consumatore in rete e di immagazzinare dati fondamentali (quali interessi, preferenze ecc..) per il processo di advertising mirato, con vantaggi in termini di efficacia.

Una seconda caratteristica del digital marketing è la duttilità, ogni comunicazione può essere personalizzata a seconda del contesto o del pubblico a cui si rivolge, per andare a soddisfare precise esigenze individuali, con benefici in termini di costi ed efficienza. L'interattività, nella maggior parte dei casi, del processo di comunicazione fornisce al cliente la possibilità di fornire una risposta personalizzata, attribuendo al cliente un ruolo attivo nel processo e agevolando l'azienda nell'individuare i nuovi bisogni dei consumatori, collezionando informazioni utili alla promozione di prodotti o servizi in grado di soddisfare tali bisogni. Ogni azienda dovrebbe avere bene in mente quanto sia fondamentale creare una corretta canalizzazione di vendita, che porti i propri clienti e potenziali clienti a superare qualsiasi imbuto nel processo di vendita. Ogni strategia nel raggiungere il cliente non può esulare dal considerare le quattro p di marketing: Product, Price, Promotion e Place. Per prodotto si intende qualsiasi bene, materiale o non(servizio), che soddisfi la domanda del cliente. Un marketing efficace si basa su una buona comprensione del prodotto offerto. Altro pilastro del marketing è rappresentato dal prezzo: il costo complessivo del prodotto rappresenta il fattore determinante nelle logiche di domanda, offerta e definizione del margine di profitto. Aldilà dei mezzi utilizzati, la promozione rappresenta il modo in cui si fa conoscere il proprio prodotto, commercializzandolo ad una clientela target. Infine, per place, si intende l'importanza che il luogo (ed il momento) in cui il proprio prodotto viene presentato al pubblico di destinazione ricopre: pubblicizzare per esempio prodotti balneari in una zona marittima porterà sicuramente a più benefici rispetto ad una zona più rurale. I canali utilizzati per il marketing digitale sono fondamentalmente sei:

- **Web site:** il sito Web rappresenta il perno di tutte le attività legate al marketing digitale.

Il suo compito è quello di fornire al cliente un riferimento fisso per informarsi su un certo

brand e sfruttare, se presente, il portale e-commerce del sito per acquistare direttamente via web un determinato prodotto o servizio. Le caratteristiche fondamentali che un sito web deve possedere sono: l'intuibilità di ogni funzione fruibile dall'utente, la chiarezza nel trasmettere il messaggio senza essere invasivi con la pubblicità e l'ottimizzazione su tutti i dispositivi, fissi o mobile che siano;

- **Pay-for-click Advertising:** tale tipologia di canale permette di raggiungere gli utenti attraverso pubblicità presenti su piattaforme o motori di ricerca, mostrando gli annunci agli utenti che abbiano utilizzato determinate parole chiave legate ai propri prodotti e servizi. I canali PFC permettono la segmentazione degli utenti a seconda delle loro caratteristiche personali (età, sesso, stato civile), della posizione in cui viene effettuata la ricerca o dell'attitudine all'acquisto di determinati prodotti piuttosto che altri;
- **Content Marketing:** si fissa l'obiettivo di raggiungere potenziali clienti attraverso l'uso dei contenuti. Un contenuto può essere rappresentato da un video su una piattaforma di sharing, un blog, un podcast o un ebook. Sfruttando tale canale vi è maggiore probabilità che l'inserzione venga recepita, in quanto viene riprodotta catturando l'attenzione inizialmente rivolta dall'utente verso la fruizione del contenuto. La moneta che regola tale mercato è rappresentata quindi dall'attenzione del consumatore, che viene rivenduta nel mercato dell'advertising permettendo la fruizione gratuita dell'utente di un contenuto;
- **E-mail marketing:** uno dei primi canali di marketing, nato in concomitanza della nascita di internet è rappresentato dalle caselle di posta elettronica. Il meccanismo di e-mail marketing è tuttora molto diffuso, tanto da essere sfociato nell'abuso di malintenzionati che sfruttano messaggi ingannevoli di pubblicità per avere accesso a informazioni riservate dell'utente. L'e-mail marketing permette il contatto diretto con i clienti già acquisiti, al fine di rivolgere loro offerte personalizzate, ed il contatto con potenziali clienti: è infatti molto diffusa la vendita di indirizzi mail legati a persone con interessi specifici che abbiano prestato il loro consenso al momento della registrazione nel sito web di loro interesse;

- **Social Media Marketing:** uno dei mezzi più redditizi ed in forte crescita. Tra gli obiettivi di una campagna di social media marketing vi è quello di sfruttare la consapevolezza del marchio già acquisita per rafforzare l'empatia con il cliente al fine di migliorarne la fidelizzazione. Tale canale risulta molto vantaggioso, in quanto garantisce la possibilità di collezionare costantemente gli interessi degli utenti, sfruttando a tal proposito i social appunto, ottenendo interazioni e feedback in tempo reale;
- **Affiliate Marketing:** attraverso tale strumento è possibile far promuovere i propri prodotti e servizi a persone influenti (sfruttando social o piattaforme di sharing), offrendo un compenso in cambio della loro pubblicità o delle commissioni ogni qualvolta che l'acquisto di un prodotto sia riconducibile a quella pubblicità mirata (sfruttando magari appositi codici sconto identificativi). Tra le aziende che più utilizzano l'affiliate marketing vi è Amazon, che paga mensilmente milioni di dollari a siti web ed influencer.

L'integrazione con la logica del CRM risulta fondamentale per coordinare le attività e funzioni interne ad un'azienda e monitorare gli interessi degli stakeholder esterni, con il fine di creare e offrire valore attraverso l'applicazione delle tecnologie informatiche adeguate. Un ruolo particolarmente significativo nella gestione delle relazioni con i consumatori è ricoperto da una buona base di dati che fornisca supporto nell'analisi strategica dei consumatori. Per aumentare la robustezza dei dati raccolti e ridurre il rischio delle strategie atte a coinvolgere un numero sempre maggiore di utenti, le banche dati hanno bisogno di un costante aggiornamento che con la tecnologia digitale non risulta così utopico. Se da un lato lo scambio di informazioni con i mezzi digitali vede gli esperti di marketing focalizzati sulla creazione di strategie appropriate sul come sarebbe meglio presentare un'offerta, dall'altro i consumatori risultano coinvolti, più che dai messaggi pubblicitari trasmessi, dalla loro partecipazione attiva nelle interazioni con questi ultimi, avendo modo di fornire suggerimenti e critiche su un prodotto e sentendosi protagonisti del miglioramento di quest'ultimo. Tra i punti critici del sistema di profilazione digitale vi è la problematica legata alla politica sulla riservatezza dei dati. Quando si hanno contatti indiretti, attraverso gli strumenti digitali, si bypassa il contatto diretto tra azienda e consumatore finale con il tutto che va a discapito della sicurezza dell'utente esposto a

rischi di natura economica, di prestazioni effettive del prodotto o addirittura sulla reale consegna del prodotto acquistato attraverso i canali telematici.

2.2 Modelli e fattori per il successo del Digital Marketing

Per godere al massimo dei vantaggi del digital marketing è opportuno che la strategia aziendale rispetti tre differenti modelli: il value network, il modello del buying cycle e lo strategic path. Il modello del Value Network prende spunto dal più conosciuto modello della catena del valore di Michael Porter. L'azienda viene considerata come un processo in grado di generare valore, che partendo da un insieme di input è in grado di arrivare alla definizione di un prodotto o servizio da offrire al cliente. L'azienda è costituita da più sottosistemi che lavorano congiuntamente alla generazione del valore utilizzando risorse quali tempo, denaro e capitale umano. L'obiettivo finale è la costruzione del vantaggio competitivo, che può essere raggiunto attraverso la scomposizione delle attività per comprendere quali siano i punti di forza e quali aree risultino meno performanti. Il primo aspetto in cui il nuovo modello si discosta dal precedente è il concetto di creazione del valore: è il cliente che dialogando con l'azienda fornisce spunti e osservazioni per migliorare il prodotto finale, partecipando attivamente all'incremento del valore di quest'ultimo, si parla quindi di co-creation. Il processo di co-creation agevola inoltre l'azienda a perseguire quella che è la mission del digital marketing: essere incentrata sul cliente e non sul prodotto come bene finale di consumo. La scomposizione del business in più unità elementari, separando le attività da quelle di terze parti, aiuta ad individuare le core competences, le competenze che ricoprono un ruolo chiave nella creazione del vantaggio competitivo. La classificazione delle competenze è fondamentale nella definizione della strategia di value creation, rappresentando un possibile punto di riflessione su come mutare o ridefinire il modello di business aziendale. Tutte le competenze strategiche non possedute internamente sarà necessario acquisirle, mentre bisognerà rivolgersi a network esterni per il raggiungimento delle altre. Nel modello un punto chiave è rappresentato del network logico composto da tutti i partner e gli attori che possano offrire le proprie competenze per partecipare al processo di creazione del valore. Il network logico impone che le competenze strategiche non

possano essere prese da fornitori esterni se non per periodi di tempo limitati, al fine di valutare la bontà di un certo business. Per un'azienda digital sarebbe inammissibile ad esempio non possedere internamente competenze sullo sviluppo del codice o nella progettazione. Altro tassello del Value Network è rappresentato dall'integrazione tra le nuove tecnologie e le piattaforme digitali. A tal proposito le strategie adottabili sono due:

- **Web/mobile** utilizzabili come piattaforma su cui basare il funzionamento dei processi e attraverso cui collezionare i dati;
- **Web Services ed i SAAS:** insieme di servizi utilizzabili per più scopi: la gestione dei social media, del CRM o persino del personale. In questo caso non è richiesto l'investimento in tecnologia specifica, ma si fa ricorso a fornitori esterni senza essere quindi vincolati all'erogazione continuativa di un servizio verso il cliente, ma avendo a disposizione molta più flessibilità a seconda delle esigenze aziendali del momento.

Alla base del successo del modello vi è la gestione della relazione con il cliente. L'obiettivo da prefissarsi è di conoscere al meglio il consumatore, monitorando le sue esigenze ed i suoi interessi al fine di poter indirizzare, nella maniera più efficace possibile, eventuali offerte personalizzate. La capacità di profilazione della clientela deve essere tra le core competences dei nuovi modelli digitali e la dinamicità dell'offerta ed i tempi di reazione ai cambiamenti del mercato rappresentano la base del modello della value network. Il secondo modello, il buying cycle, scorpora il processo decisionale che avviene prima del momento dell'acquisto da parte del cliente in tre diversi step: Awareness, Consideration ed Intention. Tale modello identifica quindi le tre fasi fondamentali che un'azienda deve curare per garantirsi che il maggior numero possibile di potenziali clienti si trasformi realmente in cliente finale. Nella prima fase il cliente si rende conto di avere un'esigenza che ancora non è stata soddisfatta. Seguono delle ricerche per identificare possibili soluzioni ai propri bisogni ed è in questo momento che subentra l'importanza dell'attrattività del proprio sito web ed il lavoro di indicizzazione verso il prodotto offerto. Quanto il consumatore verrà indirizzato verso il proprio sito web, il focus verrà spostato sull'importanza del prodotto di rispecchiarsi nelle esigenze del cliente. In questa fase, di consideration, l'azienda deve far emergere il più possibile i punti di forza del prodotto, operando

opportune operazioni di confronto verso gli altri competitor in modo da convincere il consumatore della maggior bontà dell'offerta proposta. Nell'ultima fase, quella di Intention, il cliente essendo focalizzato sui prodotti o servizi visualizzati sul proprio sito, esaminerà attentamente i vari articoli proposti, selezionando quello più vicino al soddisfare i propri bisogni. È questa la fase finale dove bisogna convincere il cliente a compiere definitivamente l'acquisto. Anche le aziende di maggior successo riescono a convertire solo una piccola percentuale di tutti i potenziali clienti, gli altri si trovano ancora in un altro step del buying cycle. L'ultimo modello, lo strategic path (figura 2.1), indica quali sono tutte le fasi fondamentali nell'acquisizione del cliente, dal catturare l'attenzione su uno specifico prodotto alla sua fidelizzazione.



Figura 2.1: Strategic path del Digital Marketing

Come nel modello precedente, la fase iniziale prevede di raggiungere il potenziale cliente con tutti i canali a disposizione, per massimizzare la propria reachness. Nella fase successiva, raggiunto il cliente, sarà necessario convincerlo a rimanere sulla propria piattaforma o sito web, scegliendo tra le varie offerte proposte. Se il cliente finalizza l'acquisto avviene la conversione da cliente potenziale a cliente finale ed è qui che subentra il tassello aggiuntivo dello strategic path: la loyalty. È una fase spesso trascurata da molte aziende, ma è quella che permette attraverso la fidelizzazione di rendere il cliente da sporadico ad abitudinario, con il conseguente ammortamento delle spese di acquisition.

2.3 Traditional Marketing vs Digital Marketing

Una delle scelte strategiche più importanti che un'azienda si trova spesso a fare riguardano le tecniche di marketing da utilizzare per raggiungere una certa massa di consumatori. Nella seguente sezione verrà approfondito un confronto tra il metodo più tradizionale di fare marketing e l'ormai sempre più affermato digital marketing. Il marketing tradizionale è una modalità più convenzionale

che aiuta a raggiungere un pubblico semi-targetizzato senza l'utilizzo della rete internet, ma sfruttando i mezzi di comunicazione offline. Il marketing tradizionale risulta decisamente più difficile da ignorare in quanto include annunci che vengono riprodotti nella vita più quotidiana: stampa, televisione o cataloghi e cartelloni esposti. Se la diffusione di un messaggio attraverso gli strumenti più tradizionali potrebbe inizialmente sembrare più rapida e diretta, bisogna considerare una serie di svantaggi rispetto al digitale:

- **Interazioni inferiori:** uno dei più grandi limiti del marketing tradizionale è la poca, o addirittura inesistente, interazione tra i clienti e il mezzo di diffusione del messaggio. Il marketing tradizionale permette ad un'azienda di trasmettere un messaggio al proprio pubblico, ma senza ricevere un feedback diretto o consigli su come il prodotto o servizio potrebbe avvicinarsi di più alle esigenze dei consumatori;
- **Nessun controllo sui tempi:** Il marketing tradizionale non garantisce la stessa flessibilità dei mezzi digitali. Per modificare un messaggio promozionale è necessario inserire un nuovo annuncio, senza la possibilità di modificare l'originale in tempo reale. Il tutto si ripercuote su quelli che sono i costi di diffusione, in quanto risulta decisamente più esosa la spesa per rivedere interamente l'annuncio piuttosto che apporre delle modifiche, senza coinvolgere direttamente stakeholder esterni che abbiano il ruolo di offrire i propri canali di diffusione;
- **Costi maggiori:** I costi fissi nel marketing tradizionale rappresentano un investimento che può non fornire sempre un buon ritorno economico. Per pubblicare un annuncio su un giornale sarà necessario pagare una certa somma e ripetere l'investimento ogni qualvolta si voglia diffonderlo nuovamente, lo stesso annuncio potrebbe essere pubblicato su un proprio sito web a costi decisamente inferiori e senza vincoli temporali;
- **Opzioni di personalizzazione inferiori:** il digital marketing permette di rivolgersi ad un certo target di clienti a seconda delle caratteristiche del prodotto che si voglia pubblicizzare, per rendere l'investimento decisamente più efficiente. Attraverso il marketing tradizionale, non è possibile invece determinare ad anteriori quale sarà la massa di utenti raggiunta e di conseguenza offrire loro offerte personalizzate in base ai loro interessi;

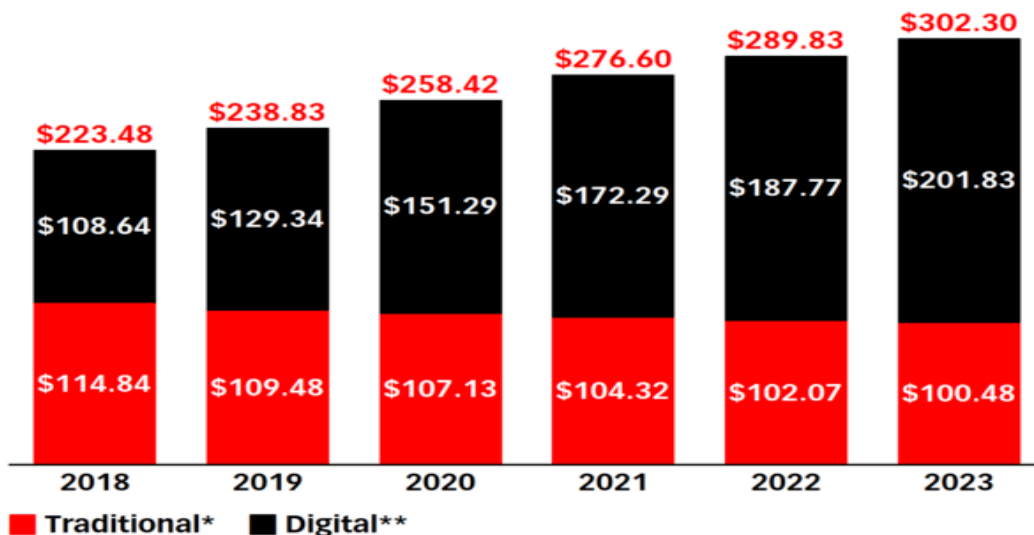
- **Monitoraggio limitato:** nel seguire una strategia di marketing è essenziale identificare quale sia più efficace, per assicurarsi di non investire nella direzione sbagliata. Nel marketing tradizionale, i risultati ottenuti non sono riconducibili ad una determinata strategia piuttosto che all'utilizzo di uno specifico mezzo di diffusione. Al contrario, in una campagna di marketing online, è possibile tracciare i flussi di revenues dai diversi canali, spingendo su quelli più redditizi e disinvestendo dai meno redditizi.

Spostando il focus sugli Stati Uniti è osservabile, nella figura 2.2 nella pagina seguente, come la crescita del marketing digitale stia aumentando negli ultimi anni e a breve sostituirà verosimilmente la pubblicità tradizionale.

È possibile osservare come nel 2019 la spesa nel marketing digitale sia stata il 18% più alta rispetto al marketing tradizionale e si stima che questa percentuale possa aumentare ancora, con percentuali che arriveranno intorno al 41% nel 2020 fino a raddoppiare la quota della spesa nel marketing digitale rispetto al tradizionale: nel 2023 si stima che le aziende investiranno 201.83 miliardi di dollari sfruttando i canali digitali e 100.48 miliardi di dollari utilizzando canali più tradizionali. Se l'impostare un budget da allocare nella spesa della pubblicità è diventato ormai tassativo, le aziende per massimizzare i propri ritorni sugli investimenti devono concentrandosi sui canali che offrono il miglior trade-off tra spesa e ritorno economico. Concentrandosi esclusivamente sul concetto di costo, inevitabilmente il marketing digitale offre maggiori vantaggi rispetto a quello tradizionale, soprattutto nel caso di piccole e medie imprese, che hanno come obiettivo quello di raggiungere una massa di consumatori il più grande possibile senza esborsi eccessivi che rischierebbero di minare la solidità economica dell'azienda stessa.

Secondo una ricerca condotta da TradeLab (figura 2.3 a pagina 38), circa il 40% delle aziende utilizza come canale il web searching, ovvero l'utilizzo di pubblicità su motori di ricerca utilizzati quotidianamente dall'utente che rimandino al proprio sito web a seconda di key word prestabilite. Il canale dei Social Media rimarrà nel 2020 il più utilizzato dalle aziende, prendendo ulteriori quote dei mezzi più tradizionali quali radio (scenderà sotto il 10%) e TV (manterrà una quota tra il 20% ed il 30%). Per sostenere la tesi della maggior profittabilità di annunci digitali rispetto ai tradizionali, si fa riferimento ad una verifica effettuata da Blue Fountain Media. L'azienda non ha messo in discussione

Total Media Ad Spending in the US, Traditional vs. Digital, 2018-2023
billions



Note: *includes directories, magazines, newspapers, out-of-home, radio and TV; **includes advertising that appears on desktop and laptop computers as well as mobile phones, tablets and other internet-connected devices, and includes all the various formats of advertising on those platforms; includes SMS, MMS and P2P messaging-based advertising
Source: eMarketer, February 2019

T10045

www.eMarketer.com

Figura 2.2: Parallelo tra la spesa totale nel marketing digitale e marketing tradizionale [20]

l'efficacia di annunci pubblicitari ed eseguiti correttamente, ma ha effettuato un parallelo tra i costi di una campagna pubblicitaria effettuata sul web rispetto a quella cartacea. Blue Fountain per il suo esperimento, si è rivolta ad una grande rivista, per avvicinarsi il più possibile ad una massa di utenti comparabile con quella del web: Vogue. Il costo per l'annuncio su una pagina intera ammontava a 196535\$, per una stima di 1.200.000 utenti raggiungibili dall'annuncio. Il canale digitale utilizzato invece per pubblicare un annuncio sul web è stato Google Ads, un sistema in cui è possibile inserire la propria sponsorizzazione ed il cui costo è legato al numero di click effettuati sull'annuncio. Qui si denota la prima grande differenza rispetto ai canali tradizionali: è possibile inserire il proprio

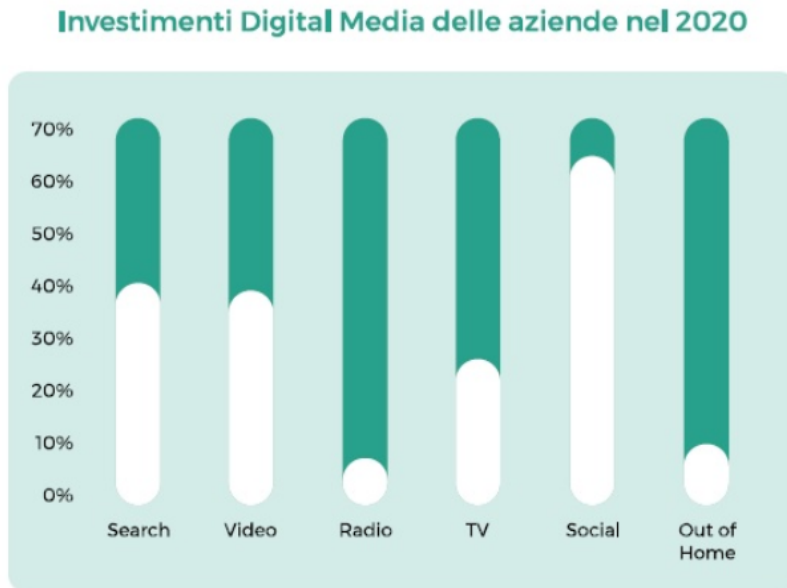


Figura 2.3: I canali di marketing più utilizzati dalle aziende nel 2020 [21]

annuncio e pagare solo se quest'ultimo ha prodotto risultati concreti. Un secondo dato che possiede un'importanza significativa nel confronto con i canali digitali è la circolarità dell'annuncio: se è vero che le copie stampate saranno n, è altrettanto vero che non tutte le copie saranno effettivamente vendute.

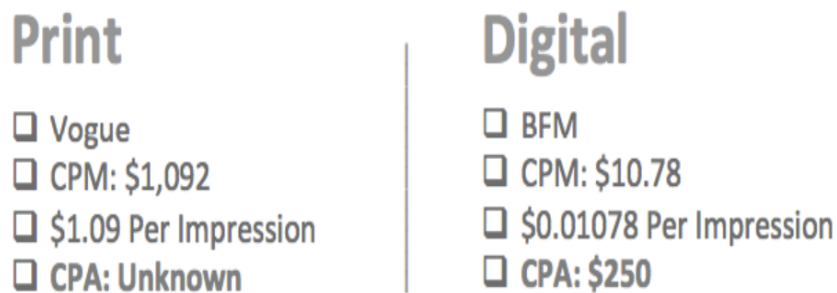


Figura 2.4: Variabili degli investimenti pubblicitari effettuati su una rivista e su Google ADS [22]

I fattori più importanti da osservare in questo studio che permettono di ottenere un metro di confronto tra i costi dei due differenti canali pubblicitari sono il CPM ed il CPA (figura 2.4). Il CPM

rappresenta il costo per mille impressioni, ovvero il costo sostenuto per raggiungere effettivamente mille utenti. Nel caso della rivista il CPM è pari a 1092 \$, quasi un dollaro ad utente, utilizzando Google ADS questo costo è pari a 10.78 \$, decisamente inferiore rispetto a Vogue. Il secondo parametro di confronto è rappresentato invece dal CPA, ovvero il costo per azione: fondamentale per far pagare l'inserzionista soltanto quando è stata effettuata realmente un'azione sull'annuncio pubblicato. Il costo di ogni click su un annuncio pubblicato è pari a 250 \$ dollari per Google ADS, mentre nel caso della rivista, ovviamente, questo dato non è misurabile e ciò non garantisce all'inserzionista il vantaggio di pagare solo per le effettive interazioni dell'utente nei confronti dell'annuncio. Dal confronto si evince il chiaro vantaggio nell'investire in canali di marketing digitale, in quanto con cifre decisamente più basse è possibile raggiungere lo stesso numero di utenti (nel caso in esame lo 0.90% del totale speso per l'annuncio sulla rivista).

2.4 Social media marketing

Non è un segreto come il crescente utilizzo dei social media negli ultimi anni abbia influenzato notevolmente il modo di comunicare tra le persone. Oltre a modificare in maniera tangibile le routine di una persona, l'utilizzo dei social media rappresenta un ulteriore nuovo canale utilizzabile per ottenere interazioni con gli utenti e la diffusione di messaggi pubblicitari. Il social media marketing è una branca del marketing online incentrato sull'utilizzo dei social network, che si serve dell'abilità di questi ultimi per immagazzinare dati attraverso i feedback degli utenti e utilizzando tali mezzi come canale diretto verso il consumatore finale per aumentare la visibilità e notorietà di un determinato brand o prodotto. Rappresenta inoltre, un potentissimo mezzo per la vendita diretta di beni e servizi, nonché la generazione di nuovi lead per ampliare le proprie collaborazioni. Il punto di partenza per la costruzione di un corretto modello di social media marketing è inevitabilmente rappresentato dalla definizione di una strategia (B2C o B2B) che sia coerente con il target di utenza che si prefigge di andare a colpire, per evitare che investimenti onerosi nei social network vadano sprecati.

2.4.1 Framework

Il framework del social media marketing rappresenta le quattro dimensioni che un'azienda deve curare per implementare una strategia efficace e stabile nel tempo. In riferimento alla figura 2.5, al centro del modello è posizionata l'azienda e la decisione su come collocarsi in queste quattro dimensioni definisce la strategia adottata nell'interfacciarsi con gli interessi dei vari stakeholders.

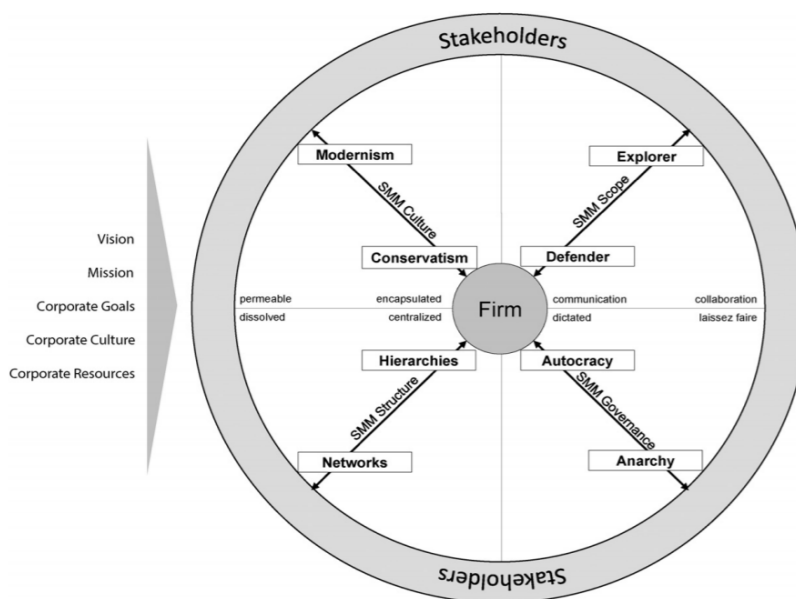


Figura 2.5: Framework del social media marketing [23]

Le dimensioni del modello sono:

- **SCOPE**: rappresenta la posizione dell'azienda sull'utilizzo del social media marketing come strumento per la sola comunicazione con gli stakeholder o in modo completo, utilizzandolo come vero e proprio strumento di collaborazione. Le strategie possibili sono due: i defender si limitano alla sola funzione di comunicazione come mezzo di intrattenimento o informazione e gli explorer, che invece sono interessati ad instaurare rapporti di collaborazione diretta, coinvolgendo gli stakeholder (clienti, fornitori e dipendenti) con interazioni reciproche;
- **CULTURE**: la dimensione a livello culturale categorizza l'azienda in due differenti categorie:

conservatorismo e modernismo. La prima posizione fa riferimento ad una visione aziendale più cautelativa e avversa al rischio del social media marketing. Tuttavia, secondo gli esperti, per adottare una strategia di social media marketing più efficace è necessario sviluppare una cultura più aperta e originale, senza agire costantemente in maniera remissiva nei confronti del rischio. Una cultura moderna del social media marketing necessita del pieno supporto a livello di top management, per poter rivalutare il modo in cui le strategie dell'organizzazione vengono eseguite. Nel secondo gruppo, le aziende moderne sono tutte quelle che rivalutino il livello di proprietà dei propri messaggi di marketing sulle piattaforme: i consumatori possono assumere il pieno controllo dei contenuti pubblicati ed è proprio da queste interazioni che nasce il vantaggio di questo secondo blocco;

- **STRUCTURE:** a livello di struttura possono essere fatte due distinzioni ben precise: le strutture gerarchiche e le reti. Una struttura gerarchica possiede uno schema più centralizzato, incentrato sul social media marketing ed è la categoria a cui appartengono le aziende che necessitano di un elevato controllo decisionale. In particolare, la proprietà dei contenuti e la gestione dei social media sono assegnati ad un unico dipartimento a cui bisogna fare riferimento qualora si voglia collaborare con l'organizzazione. Viceversa, in un'organizzazione basata sulle reti il controllo del marketing sui social media è più frammentato con una decentralizzazione del potere decisionale: le attività sui social media diventano una responsabilità comune per ogni dipendente, al di là del dipartimento di competenza;
- **GOVERNANCE:** l'ultima dimensione fa riferimento alla gestione ed organizzazione del social media marketing all'interno di un'azienda. Le due posizioni all'estremo di questa dimensione sono autocrazia e anarchia. Nell'autocrazia, ogni singolo dipartimento è responsabile dell'amministrazione e del controllo delle varie iniziative di social media marketing. L'anarchia prevede invece un modello basato su una mentalità più aperta, in cui non esistono vere e proprie regole ma ogni dipartimento o dipendente è libero di adattarsi alle linee guida indicate dall'organizzazione, gestendo le comunicazioni sulle piattaforme di social media come meglio si crede. Un ruolo fondamentale è ricoperto dalla formazione dei dipendenti, al fine di migliorare

L'efficacia delle linee guida sui media e rappresenta un mezzo importantissimo per avvicinare un'azienda dal polo di anarchia ad una governance più autocratica, offrendo ai dipendenti più libertà e autonomia in quanto la conoscenza dei processi aziendali permette loro di prendere autonomamente le proprie decisioni.

2.4.2 Utilizzo dei Social Media nel mondo e in Italia

Osservando i dati del report digital del 2020 (figura 2.6) di *We are Social*, circa la metà dell'intera popolazione mondiale fa utilizzo regolare dei social media su un totale di 4.54 miliardi di persone connesse ad internet regolarmente. Secondo le stime, nel 2020 un utente trascorrerà su internet un

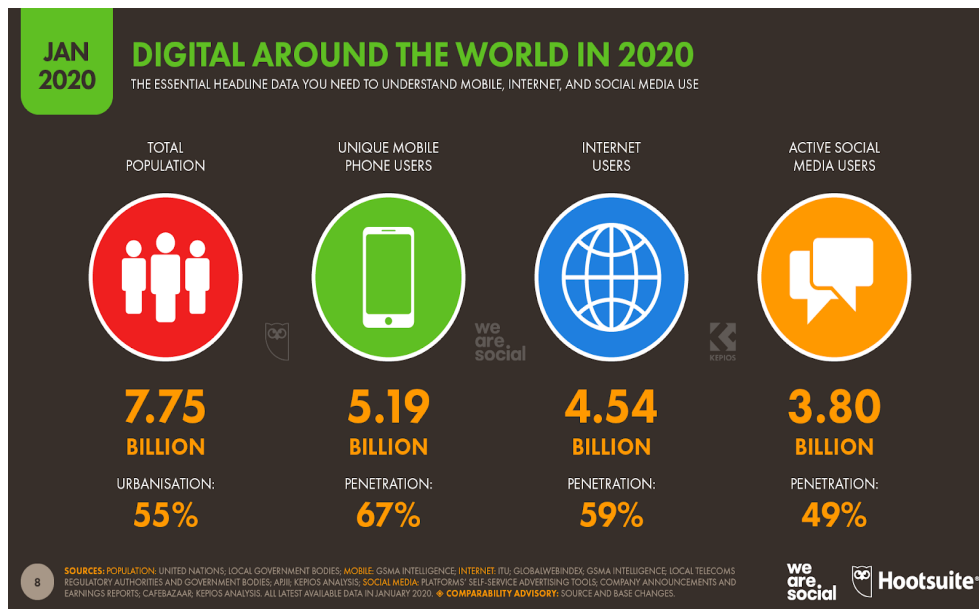


Figura 2.6: Dati sulla penetrazione di Internet e dei social media nel mondo [24]

tempo pari a 6 ore e 43 minuti al giorno di cui più di un terzo impiegato sui social: 2 ore e 24 minuti al giorno. Tra le piattaforme più utilizzate nel mondo si classificano ai primi posti Facebook e YouTube, con quote rispettivamente pari a 2.5 e 2 miliardi di utenti attivi al mese. Seguono WhatsApp con 1.6 miliardi, FB Messenger con 1.3 e WeChat (piattaforma simile a WhatsApp ma utilizzata prevalentemente in Cina) con 1.15 miliardi di utenti. Tra i dati che più potrebbero interessare le

aziende, si registra una percentuale elevatissima di utenti, circa il 74%, che ha effettuato l'acquisto di prodotti online nell'ultimo mese, ad avvalorare la tesi dell'enorme redditività che tali mezzi possano costituire per un'impresa. Spostandosi in Italia, i dati restano in linea con il resto del mondo, si parla infatti di 6 ore utilizzate su internet di cui 1 ora e 57 minuti solo sui social.

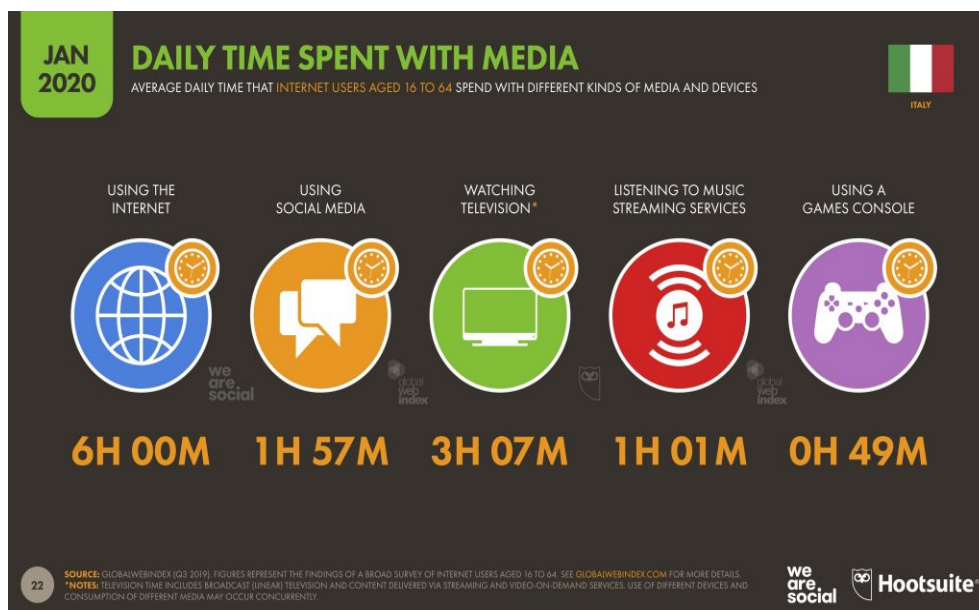


Figura 2.7: Il tempo medio trascorso giornalmente sui Social in Italia [25]

Dai dati in figura 2.7 è osservabile come il tempo trascorso sui social media stia pian piano raggiungendo quello speso guardando la televisione (1 ora e 57 contro 3 ore e 7), rendendo l'utilizzo di tali piattaforme sempre più appetibile agli occhi delle aziende che vogliono allargare i propri bacini di utenza e raggiungere il più elevato numero possibile di utenti con un'inserzione per aumentare la notorietà del proprio brand. Dalla ricerca emerge inoltre che i social media non rappresentano solo un canale di accesso estemporaneo, ma l'81% degli utenti partecipa attivamente alla vita social e lo fa anche attraverso più account: si stimano in media 7.8 account per ogni internet user. I canali social rappresentano anche un potente mezzo per raggiungere possibili nuove collaborazioni o assumere utenti in base alle proprie predisposizioni e skill: il 31% degli utilizzatori dei social li sfrutta per acquisire contatti da poter ingaggiare.

2.4.3 Social Media Driver

L'evoluzione del web e la sempre crescente diffusione dei social media non possono prescindere da un miglioramento continuo di quella che è la tecnologia aziendale, intesa come tutti i mezzi e le competenze necessarie all'implementazione di quello che può essere un sito web per la diffusione dei propri contenuti o lo sviluppo di piattaforme mobile per interagire in maniera più smart con i propri consumatori. Oltre alle competenze in ambito tecnologico però vi sono altri driver ben specifici da monitorare al fine di perseguire una strategia di marketing digitale robusta ed efficace nel tempo, essi possono essere riassunti in tre diversi blocchi:

- **driver infrastrutturali:** per poter sfruttare al massimo la tecnologia in possesso è fondamentale un costante aggiornamento delle prestazioni degli elaboratori, per non creare un collo di bottiglia nel processo aziendale;
- **driver sociologici:** l'aumento della popolazione e la sfida della sostenibilità, il desiderio di condividere ogni istante della propria giornata e di farlo in maniera quasi compulsiva. Questi concetti, legati più all'analisi del comportamento umano, possono rappresentare un'opportunità per un'azienda di essere parte integrante della vita di un consumatore, anche inconsapevolmente;
- **driver economici:** quello che spinge ogni azienda ad investire in un nuovo business. I social media permettono di monetizzare riducendo al minimo le perdite da prodotto invenduto con un monitoraggio costante della domanda ed il vantaggio di poter osservare in tempo reale i trend del momento.

Concentrarsi sui driver infrastrutturali non vuol dire stravolgere in tutto e per tutto la propria natura aziendale, ma l'adozione di tecnologie che supportino la crescita esponenziale dei mezzi di comunicazione digitale non può che essere il punto di partenza per un'azienda che punti ad investire in tale business. Per analizzare l'importanza dei driver infrastrutturali è possibile soffermarsi un momento sulla legge di Robert Metcalfe che definisce come assegnare un valore ad una rete:

“l'utilità e il valore di una rete sono pari ad $n^2 - n$, dove n è il numero degli utenti [26]”.

Metcalfè con questa legge, afferma che per ogni utente che si aggiunge alla rete, ricavandone risorse, contemporaneamente porterà nuove risorse con un conseguente accrescimento dell'utilità della rete stessa. Tale legge riprende il fenomeno dell'esternalità di rete, dove il valore che un utente assegna ad un bene o un servizio è funzione del numero di utenti che li utilizzano. Il concetto di esternalità positiva di rete trova immediata applicazione nelle piattaforme digitali, in quanto la qualità e l'utilità per l'utente di un'applicazione sono determinati appunto dal numero di utilizzatori e dal valore che generano in rete. Un secondo legame della legge di Metcalfè è quello con il network effect (il modo in cui viene calcolato il valore di una rete), infatti il valore di ogni potenziale nodo (inteso come utente) è proporzionale al numero N degli altri individui con i quali può connettersi: maggiori saranno le interconnessioni tra gli utenti, maggiori saranno l'ampiezza e la velocità con cui le informazioni verranno condivise. La crescente disponibilità di banda e la diminuzione dei costi di accesso hanno permesso negli ultimi anni di aumentare il numero di utenti connessi e la complessità dell'informazione trasmessa, permettendo alle organizzazioni di sfruttare tali evoluzioni per diffondere messaggi sempre più interattivi e raggiungendo una massa di utenza sempre più grande. Analizzando invece, quelli che sono i driver sociali può essere d'interesse soffermarsi sul concetto di network sociability. I social media hanno rivoluzionato tangibilmente la comunicazione: precedentemente, un'interazione sociale era considerata una comunicazione che necessitava di una presenza fisica. I social media, attraverso le varie piattaforme, consentono agli utenti di connettersi 24 ore su 24 con familiari, amici e lavoro, condividendo la propria vita. Rafforzando le interazioni sociali di ogni utente nella sfera pubblica, i social media sono in grado di influenzare l'identità sociale di un individuo che nel mondo virtuale, oltre ad essere connesso con amici e conoscenti, è in contatto diretto con più realtà aziendali, che sfruttano le enormi masse che riescono a muovere i social per collezionare e analizzare gli interessi degli utenti creando una targhettizzazione del pubblico. Ovviamente un marketing aggressivo rischia di essere controproducente, in quanto andrebbe a penalizzare l'utente nell'uso quotidiano della piattaforma, per cui è prioritario per ogni piattaforma gestire nel modo più efficace il trade-off tra ricavi provenienti da digital ads e usabilità della piattaforma. Infine, resta da analizzare quelli che sono i driver economici che spingono ad un utilizzo dei social media. Focalizzandosi sulle vendite (ciò che resta comunque la ragione principale per cui un'azienda sfrutta

il canale dei social media), i social possono essere un potente alleato nel generare “buzz” e acquisire nuovi clienti. Investire in digital marketing su una piattaforma come LinkedIn potrebbe essere un’ottima opzione, per esempio, se la propria nicchia è il viaggio o l’ospitalità, in quanto vi sono innumerevoli lead derivanti da conversazioni sulla piattaforma B2B (circa 1,8 milioni) [27]. Altri driver economici possono essere:

- Vendite di prodotti o servizi derivanti dai tuoi social;
- Maggiore rendimento delle vendite per cliente rispetto ai canali più tradizionali;
- Costi di acquisizione più bassi;
- Analisi dei tassi di conversione collezionabili e monitorabili direttamente on-line.

2.4.4 Monitoraggio delle performance dei social media e KPI

Per monitorare le performance dei social media e la loro corretta integrazione con i processi aziendali è possibile fare ricorso ad una serie di indicatori prestazionali, i KPI. Per misurare le prestazioni è fondamentale individuare quelli che sono gli indicatori più significativi anche in base alla natura aziendale e alla sua struttura, stabilendo preliminarmente se l’oggetto dell’analisi debba interessare l’intera azienda o solo un’area al suo interno. I KPI rendono possibile misurare sia le performance aziendali in ambito economico e finanziario, sia le performance correlate alle core activities interne, fornendo un feedback interpretabile per migliorare o cambiare la propria strategia. Per ottenere una misurazione efficace degli indicatori legati ai social media è opportuno suddividere il processo in tre fasi distinte:

- **Social Media Monitoring:** fase preliminare, utile a fornire informazioni riguardanti l’opinione pubblica sul brand, evidenziando e tracciando i commenti, le fasce d’età che più interagiscono con il brand e la geolocalizzazione delle aree in cui vi sia più penetrazione del marchio;
- **Social Media Analysis:** fase in cui vengono analizzati i feedback raccolti, integrando le nuove informazioni con i dati già posseduti internamente, al fine di ottenere indicatori più robusti utili per una visione critica dell’andamento aziendale;

- **Social Intelligence:** ottenuto le informazioni è la fase in cui i manager aziendali, interpretando opportunamente i dati, decidono quali soluzioni adottare per risolvere eventuali criticità.

Partendo dal concetto che non esiste un'unica strategia per implementare l'utilizzo dei social media con la realtà aziendale, non esiste nemmeno un metodo universale per analizzare le metriche fondamentali dell'andamento di questi ultimi. Uno studio dell'IPR, Institute for public relations, ha sviluppato un modello basato su 8 step che suggerisce le linee guida da seguire per identificare gli obiettivi aziendali prima e misurarne ed analizzarne le performance successivamente [28].

Gli 8 step da seguire durante processo di misurazione dei social media sono i seguenti:

- **Identificazione degli obiettivi organizzativi e dipartimentali:** Il primo passo è identificare il tipo di organizzazione interna e la divisione tra le varie business unit, al fine di individuare gli obiettivi comuni. Tra gli obiettivi perseguibili per migliorare la profittabilità dell'azienda vi possono essere: l'aumento della reputazione e della consapevolezza del brand, un aumento delle vendite, la riduzione dei costi di ricerca e sviluppo e l'aumento della soddisfazione del cliente. Tra i consigli forniti dal modello, vi è quello di mantenere gli obiettivi il più semplice e chiaro possibile, considerando i social media solo come uno dei tanti mezzi a disposizione per raggiungerli.
- **Ricerca degli stakeholder:** spesso il budget a disposizione non è sufficiente per perseguire tutti gli obiettivi ed accontentare tutti gli stakeholder. È necessario determinare quindi, quali siano il target e gli attori principali da coinvolgere al fine di eseguire operazioni mirate. La ricerca e definizione degli stakeholder inizia internamente, interfacciandosi con le figure manageriali delle varie aree, per cercare di capire in quali settori i social possano generare maggior valore. Successivamente è necessario effettuare una ricerca esternamente all'azienda: è possibile partire sempre dai dipartimenti interni ma coinvolgendo gli attori esterni con cui ci si relaziona quotidianamente, individuando le figure che possano portare ad un maggiore beneficio al business aziendale.
- **Settare obiettivi specifici per ogni area:** terminata la ricerca degli stakeholder è fondamentale definire con loro quali siano gli obiettivi da perseguire. Gli obiettivi devono essere

specifici, raggiungibili, orientati ai risultati e quindi misurabili al fine di rendere possibile un loro monitoraggio successivo.

- **Determinare per ogni area i KPI da monitorare:** i KPI selezionati devono rispondere ad una serie di regole tra le quali: essere rilevanti per il successo aziendale ed essere quantificabili e monitorabili nel tempo. Esempio: se un'azienda si pone l'obiettivo di rendere più attrattivo il proprio sito web per coinvolgere un pubblico sempre maggiore, un KPI utile potrebbe essere legato all'aumento percentuale del traffico sul proprio sito. Oppure, se l'obiettivo è aumentare il target da raggiungere con il proprio prodotto o servizio, sarebbero utili KPI che indicassero la correlazione tra età, genere o località e l'acquisto, al fine di adottare strategie opportune per coinvolgere ulteriore pubblico. Un esempio visivo della costruzione di KPI è mostrato in figura 2.8 nella pagina seguente dove Avinash Kaushik, imprenditore e ricercatore specializzato nel web analytics, ha definito per più obiettivi da perseguire i rispettivi KPI.
- **Scegliere strumenti e mezzi per il confronto degli indicatori:** è la fase in cui si decide se analizzare i propri risultati unicamente sulla propria organizzazione o rispetto ad eventuali competitors e quali mezzi utilizzare per farlo.
- **Analisi dei risultati:** il sesto step prevede l'analisi dei risultati ottenuti dallo studio dei KPI. Spesso, analizzare i dati non è così semplice, in quanto fornire un riscontro economico su indicatori che non hanno natura finanziaria risulta decisamente complesso. Uno degli indicatori chiave che viene utilizzato per misurare il ritorno da un investimento è il ROI tuttavia, l'indicatore fa riferimento ad un ritorno economico che difficilmente può essere rivisto con una chiave di lettura differente, che si riferisca magari alla maggior penetrazione di un brand in un mercato o alla sua acquisizione di maggior credibilità agli occhi dei clienti, nonostante tali obiettivi vengano inseguiti attraverso degli investimenti.
- **Presentazione dei risultati all'amministrazione:** il settimo step prevede la presentazione dei risultati all'amministrazione aziendale. La presentazione degli indici utilizzati per monitorare l'efficacia dei social nelle vendite o nell'acquisizione di un target maggiore di clientela è una fase fondamentale, in quanto è in questo step che la dirigenza decide su quali strategie

intraprendere alla luce dei risultati e se i KPI analizzati siano o meno robusti per prendere tali decisioni.

- **Monitoraggio continuo e ricerca di nuovi possibili spunti:** il monitoraggio dei KPI deve essere ricorrente e puntuale, al fine di adottare le eventuali strategie correttive opportunamente. La definizione degli indicatori non deve essere statica, ma deve seguire i trend e le evoluzioni del mercato al fine di fornire uno specchio sempre aggiornato e realistico sulla situazione aziendale in correlazione all'uso dei social media per il perseguimento dei propri obiettivi.



Figura 2.8: Esempio di KPI assegnati ad una serie di obiettivi [29]

Soffermendosi su quelli che sono i KPI dei social media, essi permettono un monitoraggio più efficace dell'enorme mole di informazioni a disposizione lavorando con i Big Data. È possibile effettuare un'analisi più precisa di quattro differenti categorie di informazioni che un'azienda segue con attenzione per migliorare la propria immagine e redditività sul mercato: customer acquisition, brand awareness, customer engagement e customer satisfaction. Con customer acquisition si fa riferimento alla necessità di un'azienda di acquisire sempre maggiore clientela ed i social in tal

senso possono costituire un enorme risorsa. I parametri da tenere sotto controllo sotto forma di KPI possono essere:

- **Share for social:** il numero di utenti che seguono il brand sui diversi social, evidenziando i canali dove il brand è più conosciuto;
- **Leads:** informazioni e interazioni coi clienti imputabili ai social media;
- **Community performance:** analisi sull'andamento del numero di fan che seguono il brand.

Con brand awareness si intendono invece tutti quei parametri che possono fornire un'indicazione su come l'azienda viene percepita agli occhi dei clienti ed il peso, anche rispetto ai competitor, del marchio nei social. Alcuni tra i principali KPI possono essere:

- **Mention:** quante volte un brand viene citato dall'utenza;
- **Reach:** numero di persone raggiunte da un messaggio;
- **Impression:** quante volte un messaggio è stato visualizzato;
- **Share of voice:** tipologia di KPI utile al confronto con i competitor. Un esempio può essere la percentuale di menzioni ricevute rispetto al totale delle menzioni ricevuto dai competitor.

Per customer engagement si intende il grado di coinvolgimento del cliente verso il marchio nonché il suo livello di affezione, la sua fedeltà nel brand. Esempi di KPI possono essere:

- **Engagement:** somma delle interazioni con i clienti che seguono il brand sui social. Può comprendere like, commenti e condivisioni;
- **Influencer performance:** reach di un eventuale influencer che segue il marchio e ne è responsabile della diffusione. Permette di capire gli effetti che persone famose possono generare nel pensiero comune;
- **Bounce rate:** la durata di una visita su pagine inerenti al brand;
- **Customer retention rate:** si riferisce alla capacità di un'azienda di mantenere un cliente per più tempo. Fidelizzare un cliente risulta decisamente più costoso di trovarne uno nuovo.

Infine, alcuni KPI per monitorare il livello di soddisfazione dei clienti ed utili a far scattare eventuali campanelli d'allarme sono:

- **Reputation score:** il giudizio di un cliente riguardo al brand. Spesso viene registrato durante sondaggi o a seguito di contatti con il servizio clienti;
- **Response rate:** tasso di risposta ad eventuali commenti o segnalazioni dei clienti;
- **Net promotor score** la probabilità che un utente consigli il brand ad un'altra persona.

2.5 Digital Branding

Prima di entrare nel merito del digital branding è doveroso porre una premessa: digital marketing e digital branding non sono la stessa cosa, ma se ben coordinate tra di loro permettono di ottenere notevoli vantaggi nel catturare valore dal cliente. Mentre il marketing digitale è basato sulla ricerca di nuovi potenziali clienti e l'aumento dei flussi di cassa in entrata, il digital branding si focalizza sul fornire valore e fidelizzare il cliente puntando a rafforzare la credibilità del marchio. Ottenere nuovi clienti è sempre più difficile data l'enorme competizione sul mercato, ragion per cui il concentrarsi su un'unica strategia per catturare valore dal cliente non è più sufficiente, il marchio digitale rappresenta una valida opportunità per aumentare la probabilità che un certo target di pubblico acquisti i propri prodotti e servizi. Il branding digitale è quindi il modo in cui un'organizzazione costruisce e gestisce il proprio marchio online usufruendo del Web, piattaforme e social media, sfruttando la combinazione del digital marketing e delle caratteristiche chiave di un'azienda per sviluppare un marchio online. Una forte presenza digitale serve a coinvolgere personalmente i clienti, influenzando le loro decisioni al momento dell'acquisto. Tra gli altri vantaggi del digital branding vi è la possibilità di sfruttare la "targhettizzazione" della propria audience, è possibile lanciare un messaggio o un'offerta concentrandosi solo su una fetta del proprio pubblico utilizzando semplicemente le piattaforme social: attraverso Instagram è possibile utilizzare appositi hashtag che siano indirizzati solo a clienti che nutrano quel determinato interesse o che abbiano un certo bisogno in quel dato istante. L'utilizzo degli hashtag può essere inoltre un modo per caratterizzare una certa azienda, sfruttando il concetto

di gruppo: a differenza di un consumo alla cieca di un prodotto si ha la sensazione di far parte di un gruppo, di un vero e proprio club digitale riservato. Il marchio digitale agevola le interazioni tra un'azienda e i suoi clienti, rendendo immediate le comunicazioni. Questo processo facilita per un utente le operazioni di ricerca su una data azienda, permettendo di trasformare i clienti da occasionali a follower del marchio, d'altronde nell'era del digitale un'azienda non ricercabile online rappresenta un'azienda non esistente nella mente del consumatore moderno. In figura 2.9 è possibile osservare quelle che sono le dimensioni che caratterizzano il digital branding. L'identità del marchio digitale



Figura 2.9: Dimensioni del digital branding [30]

esula dal concetto più tradizionale del termine stesso. Il marchio non può più limitarsi a trasmettere un messaggio che caratterizzi ciò che rappresenta, ponendo delle aspettative nel cliente, ma deve inglobare al suo interno il consumatore finale rendendolo protagonista di un gruppo esclusivo. Per costruire una identità digitale è possibile fare ricorso a due differenti mezzi: il content marketing ed i social media. Il content marketing è una forma di marketing digitale in cui viene sviluppata da ogni brand una relazione attiva col cliente attraverso i propri contenuti. È un approccio olistico

basato su più strategie di marketing digitale quali ad esempio social media, SEO e contatti via e-mail, il tutto per raggiungere il proprio pubblico target. C'è quindi una netta differenza tra content marketing e pubblicità: la prima strategia non è incentrata sulla promozione quanto piuttosto sul fornire ai consumatori i contenuti di cui necessitano instaurando un legame tra utente e marchio. Il content marketing può influenzare il ROI di un'azienda in due modi differenti: aumentando i lead e le entrate up o cross sell e, in parallelo, aumentando l'equity del marchio sfruttando benefici a livello di maggiore consapevolezza, lealtà e forza acquisiti dal brand. I social media invece, permettono di diffondere rapidamente l'immagine di un brand, sfruttando comunicazioni dirette sulle piattaforme ed interagendo attraverso i commenti direttamente con l'utenza. I social possono essere un'arma a doppio taglio, sebbene infatti siano un mezzo molto più potente del content marketing (per via delle interazioni istantanee con i consumatori) e altresì vero che parlando ad un bacino così grande di utenza si incorre nella difficoltà di gestire tutti i feedback contemporaneamente, con la conseguenza che un utente possa sentirsi discriminato rispetto ad un altro e perdendo fiducia e credibilità nel brand. La seconda dimensione è rappresentata invece dalla visibilità. Nel campo della visibilità rientrano tutte le variabili coinvolte nel processo di ricerca da parte dell'utenza e di tutti i punti di contatto tra azienda e pubblico target all'interno di quello che è considerato lo spazio digitale. La dimensione della visibilità è molto ampia, in quanto considera i punti di contatto diretti (il proprio sito Web, rete di social media, ecc..) e i punti di contatto indiretti, che tendenzialmente risultano i più influenti, rappresentati dai vari siti di recensioni o canali terzi a cui si appoggia l'azienda per la vendita di un prodotto o servizio. Sicuramente la più grande risorsa in termini di visibilità è rappresentata dai motori di ricerca: essere elencati nella prima pagina dei risultati contribuirà ad aumentare in maniera esponenziale la propria visibilità, comunicando inoltre un maggiore senso di sicurezza al cliente. Ultima dimensione rappresentata dalla credibilità, appunto. Citando Warren Buffet, uno dei più grandi investitori ed economisti di tutti i tempi:

“Ci vogliono 20 anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla”[31].

Per preservare la propria credibilità è utile sfruttare attivamente il processo di feedback con il proprio pubblico, al fine di tutelare la propria credibilità e di intervenire nei tempi opportuni per porre rimedio a situazioni spiacevoli. Per aumentare la propria credibilità è anche utile fare ricorso a eventi

sociali, dove diffondere il proprio brand in eventi non incentrati esclusivamente sull'opportunità di fare business ma per trasmettere l'importanza per l'azienda di determinati valori morali ed etici, con conseguente miglioramento della propria immagine verso il cliente.

Capitolo 3

Social commerce e influenza sul comportamento d'acquisto del consumatore

Nella seguente sezione verranno analizzati i concetti chiave alla base del processo decisionale del consumatore con un focus preliminare sulla fiducia dei consumatori nelle relazioni del mercato tradizionale e successivamente nel mercato online. La mancanza di relazioni e contatti umani nelle logiche del mercato online è stata una delle più grandi barriere da superare nel percorso di crescita del commercio elettronico. Il concetto di fiducia è stato completamente rivisto, in quanto nell'acquistare online un servizio o un prodotto, per sopperire alla non fisicità dell'atto dell'acquisto e alla mancata immediatezza di fruizione del bene il consumatore ha bisogno di maggiori garanzie. Il consumatore viene classificato come consumatore digitale, in quanto il processo di acquisto è preceduto da una ricerca preliminare che porta l'utente a valutare e ponderare la propria scelta attentamente attraverso recensioni e feedback reperibili online. Il vantaggio è riscontrabile nella soddisfazione di quest'ultimo, in quanto a seguito del processo di ricerca il consumatore ha la convinzione di aver trovato il prodotto o servizio più vicino alle proprie esigenze. Ulteriori approfondimenti verranno

effettuati sul processo di decision making e tutte le variabili che subentrano nella fase che precede l'acquisto.

3.1 Social commerce

Il termine *Social commerce* è stato introdotto per la prima volta nel 2005, per indicare luoghi online dove gli utenti potevano condividere le proprie esperienze e scambiarsi consigli nell'ottica di acquisto di un eventuale prodotto o servizio. Il social commerce ha subito varie evoluzioni nel tempo ed oggi rappresenta un'evoluzione dell'e-commerce tradizionale che unisce le attività commerciali ad attività con scopo sociale attraverso l'implementazione di tecnologie apposite per garantirne l'integrazione all'interno delle piattaforme. Vengono quindi introdotte nuove funzionalità di design integrate con i social media tra cui spazi per raccomandazioni, valutazioni e feedback, sfruttando le nuove tecnologie del Web 2.0. L'arricchimento in tal senso dei siti web e delle piattaforme mobili permette la partecipazione attiva dei clienti e consente loro di raccogliere informazioni utili, come pareri e recensioni di altri clienti, al fine di eseguire acquisti con maggiore consapevolezza e tranquillità. Una importante precisazione è necessaria per distinguere il concetto di social commerce da quello di social shopping. Spesso viene fatto riferimento ad entrambi i termini per riferirsi alla sfera dei comportamenti e attività sociali all'interno dei commerce online da parte di utenti ed aziende. Secondo la letteratura il social shopping è un sottoinsieme del social commerce che combina le attività di shopping e social network attraverso i social media online permettendo di condividere la propria esperienza di acquisto con gli altri utenti.[32] Il social commerce è invece incentrato sui bisogni degli utenti e sulle relazioni sociali per migliorare quella che è la customer experience con benefici sulle vendite e nella diffusione dell'immagine aziendale. I social commerce si dividono in due categorie differenti: piattaforme commerce sociali e piattaforme di social media ad uso transazionale. Alla prima categoria appartengono tutti gli e-commerce che permettono, oltre alla funzione di acquisto di un bene o servizio, la possibilità di lasciare il proprio feedback attraverso commenti e un certo rating, in modo da agevolare gli utenti che successivamente siano interessati all'acquisto dello stesso prodotto, fornendo un metro di paragone. Tali portali permettono

l'iscrizione a community esclusive e sono integrati con i social dell'azienda al fine di stimolare il processo di interazione tra gli utenti e fornire suggerimenti utili non solo agli altri consumatori ma anche all'azienda stessa sulla presenza di eventuali criticità in un servizio o prodotto. Le piattaforme di social media ad uso transazionale non si appoggiano invece ad altri canali di pubblicità se non i propri, permettendo di acquistare i prodotti esclusivamente sulla propria piattaforma e con l'obiettivo principale della finalizzazione dell'acquisto. Sono trascurate quindi le operazioni di interazioni tra clienti, i social vengono utilizzati unicamente come canale per indicizzare i consumatori sul proprio sito. All'interno del social commerce è possibile osservare la combinazione di tre diversi fattori:

- Prodotti;
- UGC, i contenuti online generati dagli utenti;
- Interazioni tra UGC e consumatori.

A tal proposito, i prodotti (così come i servizi) rappresentano il fulcro dell'attività del social commerce in quanto le logiche applicabili al modello cadrebbero se non finalizzate all'acquisto del bene stesso. Gli UGC, sono i contenuti resi disponibili dagli utenti, ovvero commenti, foto e feedback vari che integrano la già esistente descrizione del prodotto al fine di migliorare la consapevolezza di un consumatore al momento dell'acquisto. L'interattività degli utenti e degli UGC contribuisce a migliorare l'esperienza di acquisto online per il consumatore stesso, essendo quest'ultimo guidato lungo ogni singolo step del processo e indirizzando l'utente durante il processo decisionale a seguito dell'identificazione di un certo bisogno, guidandolo fino alla fase di acquisto e nel successivo supporto post-vendita. Il social commerce può essere inoltre caratterizzato da sei diverse dimensioni:

- **Social shopping:** già citato precedentemente, rappresenta l'insieme di tutti gli strumenti resi disponibili per la condivisione degli acquisti tra gli utenti;
- **Sistemi di referral:** gli strumenti utilizzati per rimandare gli utenti all'interno del sito delle organizzazioni anche in base alla profilazione dell'utenza disponibile;

- **Forum e community:** spazi dedicati in cui avvengono le interazioni tra gli utenti al fine di scambiarsi consigli e valutazioni. Vengono gestite dalle imprese stesse al fine di evitare possibili ripercussioni sull'immagine aziendale e risolvere eventuali criticità emergenti;
- **Social media:** la gestione delle promozioni e dei contenuti condivisi sui canali social. Rappresentano una importante opportunità per intensificare le interazioni con gli utenti ed ottenere un canale di comunicazione d'impatto;
- **Social advertising:** rappresenta il flusso e la strategia con cui un'azienda promuove i propri prodotti, sfruttando pubblicità all'interno delle proprie piattaforme e nei canali di social media;
- **Rating e recensioni:** il processo in cui ogni utente fornisce il proprio parere ed una valutazione su un determinato prodotto o servizio, garantendo le operazioni di comparazione.

Ogni dimensione, se curata debitamente, permette al social commerce di ottimizzare le connessioni tra gli utenti e le interazioni nei canali in cui avviene l'acquisto, sfruttando i social media per colpire un target di utenza sempre più grande e agevolando l'acquisto di prodotti e servizi su ogni punto di accesso: la transazione finale non viene più convogliata in un unico nodo, ma è resa possibile su più canali e diversi tipi di dispositivi.

3.1.1 Information model

Per effettuare un'analisi sistematica sul social commerce è possibile rifarsi al framework ideato da due ricercatori universitari cinesi, Chingning Wang e Ping Zhang, che hanno rappresentato il modello del social commerce attraverso un framework teorico, basato sull'Information Model.[33] Alla base del modello vi è la concezione che l'informazione, con l'aiuto della tecnologia, possa portare alla creazione di maggior valore nelle scelte delle persone, a seconda dei domini e dei contesti in cui essa è applicata. Il modello si pone l'obiettivo di analizzare la combinazione di quattro diversi parametri: le persone, la tecnologia, le informazioni ed il management, vedi figura 3.1. Ognuna delle quattro componenti è indissolubilmente legata all'altra: la tecnologia senza informazioni non avrebbe modo di esistere ed una delle sue principali applicazioni è proprio nella trasmissione di quest'ultime. Un altro esempio è riscontrabile nel management, il cui scopo principale è proprio

quello di coordinare le risorse (tra cui appunto le persone). Il primo parametro, l'informazione, ha scopi sociali ed il suo ciclo vita prevede l'acquisizione delle informazioni (o la creazione), l'elaborazione, la divulgazione ed infine l'utilizzo. Nei settori legati alle informazioni, gli interessi principali adattando il modello al social commerce, sono come e quando siano correlati tecnologica e informazione ed il modo in cui le persone possano fornire il proprio contributo per un costante progresso. Il secondo parametro, la tecnologia, fa riferimento alla modellizzazione delle informazioni e alla loro diffusione. La tecnologia è parte integrante ormai di diversi settori: informatica, ingegneria, telecomunicazioni, food, healthy e molti altri. All'interno di questo parametro sono incluse tutte le caratteristiche ed informazioni riguardanti il tipo di infrastruttura utilizzata, le potenzialità a livello hardware/software e l'applicazione delle risorse tecniche nell'implementazione di apposite piattaforme per usufruire di servizi o acquistare i prodotti. Il terzo parametro è rappresentato dalle persone: descrive le figure lavorative presenti, tra cui dipendenti, operatori e dirigenti. Il focus su questo parametro è incentrato sul come la tecnologia ed un nuovo sistema di controllo possano garantire la massima efficienza di ogni figura all'interno del sistema: dal guidare gli operatori nell'interpretazione dei dati, a cui seguiranno specifiche azioni, fino al facilitare a livello dirigenziale la definizione di strategie il più efficaci possibili. Monitorare i comportamenti e le prestazioni dei dipendenti rappresenta da sempre uno dei fattori più critici nel determinare l'effettivo successo di un nuovo sistema informativo. Infine, il management ingloba al suo interno tutte le variabili che incidono nella gestione di un'organizzazione. Se inizialmente il sistema di gestione interno era asincrono, l'implementazione della tecnologia ha permesso di spingere verso l'innovazione dei sistemi, in cui le decisioni organizzative e gestionali sono correlate alle relazioni tra persone e tecnologia, il cui fulcro centrale rimane ovviamente l'informazione. Oltre alle quattro dimensioni approfondite precedentemente, vi sono due ulteriori fattori che svolgono un ruolo fondamentale nell'ambito della gestione e manipolazione delle informazioni: il dominio ed il contesto. Per il dominio si possono effettuare due diverse considerazioni: la prima legata al concetto di dominio come un campo specifico da approfondire, la seconda vede il dominio come lo scopo per il quale vengono effettuate applicazioni concrete nel mondo della tecnologia verso l'informazione. Per il primo punto il dominio ricopre un ruolo fondamentale per quella che è la ricerca scientifica

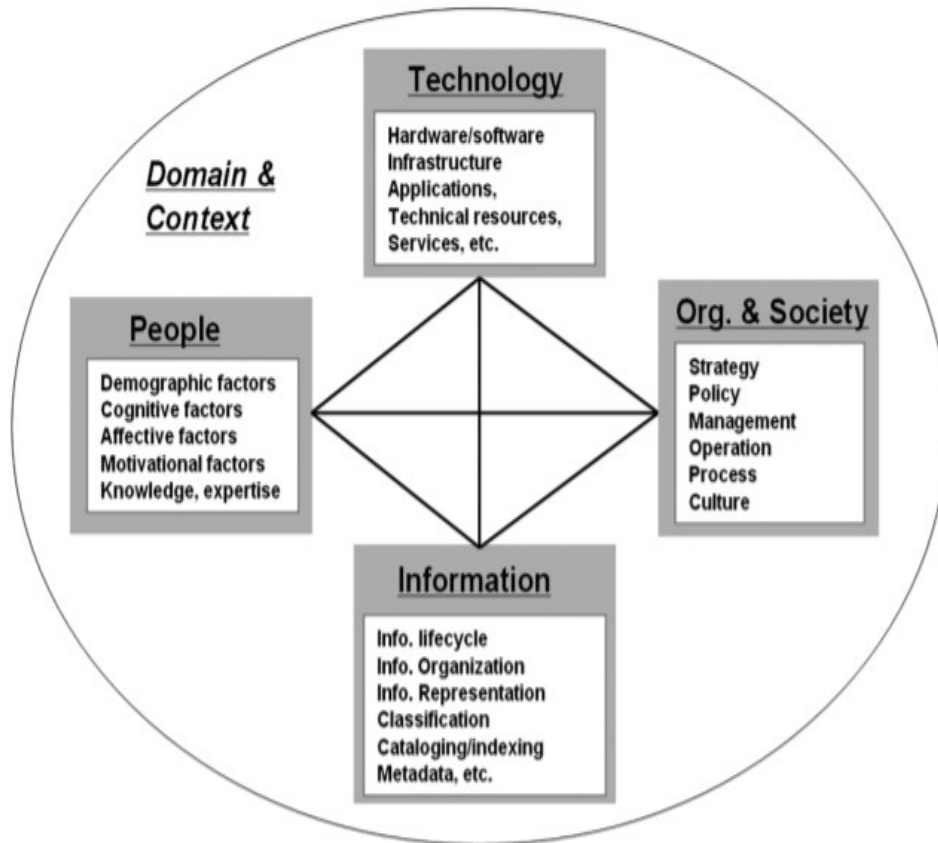


Figura 3.1: L'information model.[34]

preliminare e nella scienza dell'informazione. Il dominio dovrebbe essere guidato da dati specifici che agevolino le pratiche di indicizzazione e recupero delle informazioni, senza rischiare di perdere dati importanti o uscire dai confini di quello che è realmente il dominio del tipo di informazione analizzata. Per il secondo aspetto, il dominio serve a chiarire quale è l'obiettivo dell'applicazione degli strumenti tecnologici per manipolare le informazioni, fornendo esplicitamente gli obiettivi. Un esempio può essere proposto pensando all'università: il dominio è trasmettere informazioni utili al conseguimento di un certo titolo di studio e può essere alimentato dall'utilizzo della tecnologia nel condividere tali informazioni, basti pensare alle lezioni on-line o a tutte le funzioni amministrative fruibili direttamente dal portale dell'università.

3.2 Il consumatore digitale

Il termine consumatore digitale si riferisce a tutti gli utenti che effettuino acquisti online e che usufruiscano della rete internet per ottenere agevolazioni nel processo decisionale e successivamente di acquisto di un bene. I consumatori vengono indirizzati verso siti e piattaforme sia online che offline, attraverso il passaparola o gli annunci sui canali media tradizionali (radio, tv ecc.), oppure attraverso i meccanismi di indicizzazione di motori di ricerca o siti affini. Se in passato i consumatori venivano analizzati attraverso ricerche di mercato mirate, internet ha permesso di effettuare queste ricerche in maniera intrinseca, collezionando le preferenze dei consumatori al momento dell'acquisto o sfruttando i cookie per profilare il cliente. Per dare un'idea del flusso d'informazioni gestito dai provider web, basti pensare a Google: ogni giorno processa circa 63000 ricerche al secondo.[35] La maggior parte delle ricerche vengono effettuate tramite dispositivi mobili, il che rende possibile prendere decisioni d'acquisto in qualsiasi momento e luogo, senza la necessità di fare riferimento ad un intermediario. Un ruolo importante nella scelta del consumatore di affidarsi agli acquisti online è ricoperto dalla concezione di ottenere un notevole risparmio all'atto dell'acquisto, in quanto è possibile una comparazione decisamente più immediata del prodotto, senza vincoli geo spaziali. Altro punto a favore del web agli occhi del consumatore è anche quello di fornire la concezione verso il cliente di un maggior potere decisionale avendo una più ampia possibilità di scelta nonché il poter consultare le varie offerte disponibili con le rispettive recensioni e commenti aumentando la consapevolezza nel consumatore. Idealo ha pubblicato una ricerca in cui ha analizzato il comportamento d'acquisto dei consumatori online e di come la penetrazione della tecnologia abbia influenzato nell'arco del 2019 le scelte degli utenti. Lo studio ha coinvolto più di 1000 consumatori digitali italiani in cui il campione è composto unicamente dalla popolazione attiva sul web, ovvero un totale di 55 milioni pari al 92% dell'intera popolazione.[36] Secondo il report, come osservabile in figura 3.2, in Italia la fascia di età in cui sono concentrati la maggior parte dei consumatori digitali è quella che va dai 35 ai 44 anni, con una quota pari al 27%. Subito dopo, la quota più alta si registra nella fascia di età che va dai 25 ai 34 anni con il 22.4% per terminare con il 20.9% della fascia 45-54 al terzo posto. In Austria, Germania e Francia la quota più corposa di consumatori si abbassa al range di età che va dai 25 ai 34, mentre la Spagna è allineata ai risultati dell'Italia, con un corposo

35.5% dei consumatori che appartiene al range 35-44. I consumatori però, a seconda delle loro abi-

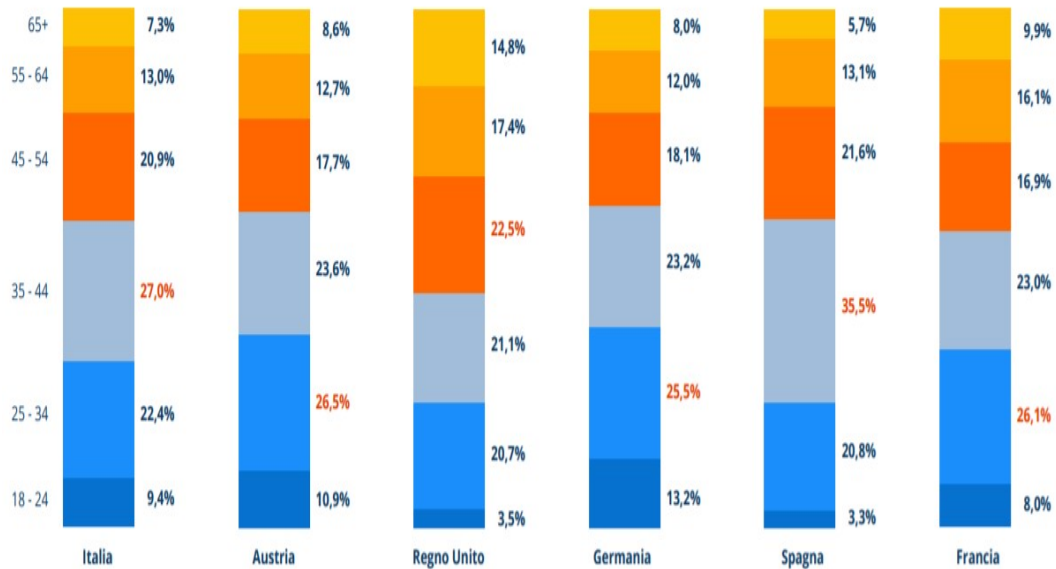


Figura 3.2: Fasce di età dei consumatori digitali in alcune città Europee.[37]

tudini ed attitudini possono rappresentare opportunità differenti per le aziende, infatti quest'ultime elaboreranno strategie atte a raggiungere il target di clienti più redditizio. Netcomm in uno studio ha suddiviso gli utenti in 8 diversi cluster a seconda delle proprie abitudini di acquisto, dei canali utilizzati per concludere l'acquisto (online o offline) e della propria customer journey. Per customer journey si intende il processo che caratterizza il contatto tra consumatore e azienda. Il percorso parte dall'individuazione di un bisogno che può essere soddisfatto da un prodotto o servizio e termina con l'acquisto dello stesso. Le varie fasi del percorso vengono definite touchpoint. La ricerca è stata eseguita su un campione composto da 1.891 persone che abbiano acquistato sia online che offline in almeno una delle seguenti categorie: abbigliamento, scarpe e accessori, elettronica, cura della persona, healthy e home living.[38] La suddivisione nei vari cluster quindi è stata eseguita seguendo osservando tre diversi parametri: i touchpoint coinvolti durante il processo di acquisto, gli effetti più significativi che hanno portato all'effettivo acquisto ed il canale utilizzato per la transazione. La ricerca ha evidenziato l'esistenza di 8 diversi cluster di consumatori con le seguenti percentuali:

1. **Il fast shopper (31.8%)**: il processo di orientamento prima dell'acquisto finale è completamente assente, sia online che offline. È il cluster più popolato ed infatti comprende prevalentemente consumatori che rientrano nella fascia di età che va dai 35 ai 54 anni. I canali utilizzati per l'acquisto sono principalmente quelli online grazie alla loro immediatezza e differenziazione, in quanto il fast shopper non ha una categoria di prodotti preferita, ma si muove in linea con quelli che sono i suoi bisogni momentanei. Non è una figura alto spendente (-44% rispetto alla media) ed è un individuo verso cui le aziende dovrebbero muoversi seguendo strategie di cross up-selling;
2. **Conservatore irremovibile (12.7%)**: l'acquisto viene effettuato solo in negozi fisici ed al contrario del tradizionalista non segue nemmeno un processo informativo preliminare sul prodotto che è intenzionato ad acquistare. È un consumatore abitudinario che in base alla propria fidelizzazione si rivolge sempre verso gli stessi prodotti. I volumi di acquisto sono i più bassi tra i vari cluster con un -72% rispetto alla media, risulta quindi una figura poco attrattiva per le aziende, essendo basso spendente e non incline all'utilizzo degli strumenti digitali;
3. **“Sherlock” digitale (11.7%)**: segue un percorso di orientamento verso il prodotto molto accurato, principalmente online, basandosi su recensioni e piattaforme che permettono la comparazione. È un consumatore abile nell'utilizzo degli strumenti digitali e alto spendente, con una spesa superiore del 20% rispetto alla media. Per le aziende risulta una figura altamente appetibile, dati i volumi di spesa e la familiarità con la tecnologia. La strategia più efficace sarebbe quella della fidelizzazione, data anche la giovane età dei consumatori appartenenti al cluster: principalmente under 30;
4. **Friend follower (11.6%)**: cluster che comprende soggetti in una fascia di età più avanzata (dai 55 ai 64 anni) ma che utilizzino comunque la tecnologia in linea con la media. Ha una grande considerazione di quelli che sono i consigli che arrivano da amici e parenti e che risultano i parametri decisivi al momento della scelta che avviene a seguito processo di orientamento, svolto principalmente online (motori di ricerca, siti di e-commerce ecc..). La spesa media è

leggermente superiore agli altri cluster con un +30% e rappresenta quindi una figura molto redditizia per le aziende, le quali otterrebbero maggiore vantaggio nell'influencare le persone che lo circondano rispetto al consumatore stesso;

5. **Tradizionalista e-informato (9.9%):** utilizza senza problemi i vari touchpoint digitali ma il suo acquisto avviene offline. Prima di effettuare un acquisto, il soggetto utilizza tutti gli strumenti disponibili online per ottenere informazioni sul prodotto o servizio, ma al fine di concluderlo offline. Nella fase di finalizzazione dell'acquisto tuttavia, anche l'opinione dell'eventuale commesso può modificare il suo pensiero, virando verso una soluzione differente. I volumi medi di spesa sono i più alti rispetto agli altri 8 cluster, con un +130% e rappresenta quindi una figura molto attrattiva per le aziende;
6. **Look maniac (9.4%):** possiede una buona padronanza degli strumenti digitali e soprattutto dei social media, il canale che utilizza più frequentemente per acquistare. È una figura molto fidelizzata verso brand e specifici prodotti, che acquista anche nei negozi fisici grazie ad offerte su misura che premiano la sua fedeltà verso un marchio. I volumi di spesa sono pressoché nella media (-20% rispetto al totale) e le strategie migliori adottabili da un'azienda per valorizzare il consumatore sono quelle di seguire loyalty strategy personalizzate;
7. **L'influenzabile (7.2%):** il processo di acquisto e la fase preliminare di informazione avviene principalmente offline, utilizzando i canali d'informazione tradizionali quali tv, radio e riviste. Nel processo decisionale nutre una grande considerazione di quello che è il parere degli esperti e pubblicità o promozioni personalizzate si concretizzano spesso nell'acquisto finale da parte del consumatore. La spesa media non è altissima, si assesta infatti su un -47% rispetto alla media ma rappresenta una figura fidelizzabile ed aperta alla digitalizzazione, per cui molto attrattiva per un'azienda;
8. **L'informivoro (5.7%):** la fase di scelta e d'informazione verso un certo target di prodotti è duraturo e molto accurato. Ha una elevata confidenza con gli strumenti digitali e risulta poco fidelizzato verso uno specifico brand, essendo costantemente a caccia delle offerte del momento o dei prodotti più all'avanguardia. Utilizza indistintamente canali online e offline

per l'acquisto, ma nelle sue scelte i feedback e le opinioni hanno influenza solo se forniti in base ad esperienze dirette o da esperti. È una figura che spende molto, l'85% in più rispetto alla media dei cluster e rappresenta una figura da fidelizzare il prima possibile per un'azienda.

In figura 3.3 è possibile osservare quello che è il livello di penetrazione dei singoli cluster, relazionato al valore del livello di spesa media semestrale per gli acquisti di categoria. La maggior parte dei consumatori analizzati è concentrata in 7 cluster, ognuno con una penetrazione che va dal 6% al 13%, mentre una quota molto significativa è concentrata nel solo cluster dei fast shopper, con il 31.8% dell'intero campione. Tuttavia, quest'ultimo cluster ha un valore della spesa media semestrale molto basso rispetto agli altri segmenti di clientela. Il tradizionalista e- informato, il friend follower e l'informivoro sono responsabili da soli del 66% sul totale del valore degli acquisti semestrali, posizionandosi ai primi posti per attrattività verso le imprese e, mentre l'informivoro possiede una quota di penetrazione vicina al 6%, il tradizionalista ed il friend follower possiedono quote decisamente più elevate con il conseguente maggiore peso della spesa media.

Analizzando nello studio di Netcomm quelli che invece sono i canali più frequentemente utilizzati (sia online che offline) per il processo di orientamento all'acquisto i dati raccolti sono evidenziati in figura 3.4. Si può osservare come il motore di ricerca rappresenti il mezzo più utilizzato dai consumatori intenzionati a concludere un acquisto online per ricavare informazioni su un prodotto, con una quota vicina al 30%. Altri canali molto utilizzati sono i siti di comparatori di prezzi, siti di e-commerce e la consultazione di recensioni sui vari forum e social. I mezzi più utilizzati dai consumatori intenzionati a concludere un acquisto offline sono invece le vetrine dei negozi in maniera preponderante (quota vicina al 30%), ma anche i feedback di amici e parenti, i consigli degli addetti vendita di un negozio o la consultazione del sito dei brand cui si è interessati. Al termine della ricerca è emerso che i "trigger", gli eventi che sono in grado di portare nel consumatore lo stimolo dell'acquisto, in circa il 33% dei casi sono assenti, ovvero il consumatore era già deciso a finalizzare l'acquisto. Laddove invece, il ruolo dei trigger sia stato determinante, i consumatori digitali sono stati stimolati principalmente da comunicazioni promozionali quali e-mail, messaggi o notifiche push dalle applicazioni (con una quota complessiva del 29.2%), che hanno provveduto a scatenare nel cliente il desiderio di acquisto finale di un prodotto già precedentemente monitorato o comunque di

Penetrazione e valore di spesa

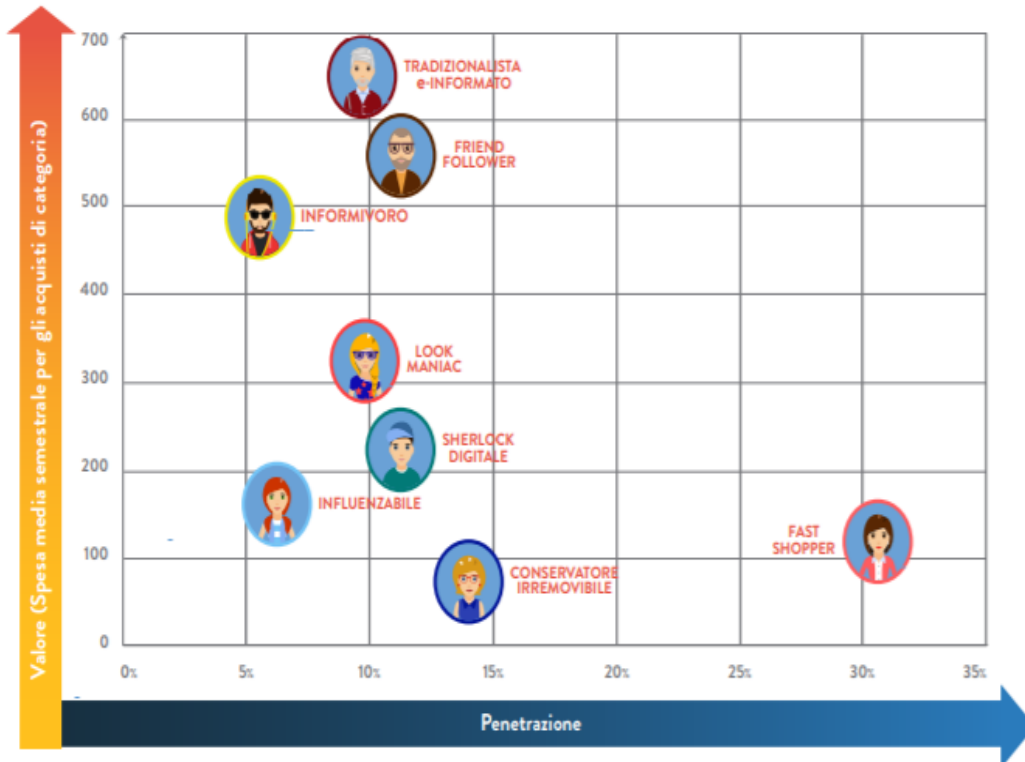


Figura 3.3: Grado di penetrazione e valore di spesa medio semestrale degli 8 cluster.

interesse. Per i consumatori offline invece, il trigger più scatenante è stato l'osservare la vetrina di un negozio, per una quota pari al 36.4%. È importante tuttavia una precisazione: lo stesso trigger può aver influenzato le decisioni sia del consumatore online sia del consumatore offline, la differenza sta nel canale poi effettivamente utilizzato al momento dell'acquisto. I trigger rappresentano quindi un dato importante su cui basare le proprie strategie di conversione per le aziende, in quanto è possibile far leva su strumenti di comunicazione differenti a seconda delle attitudini del consumatore.

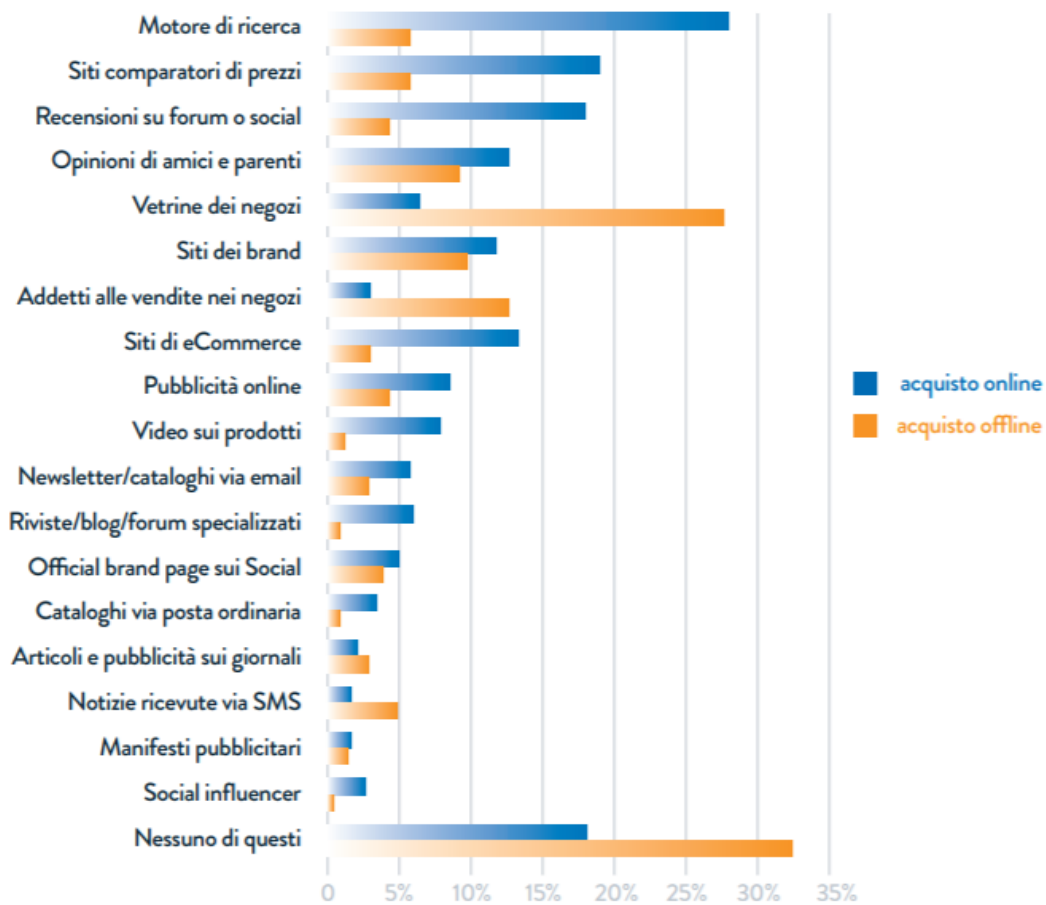


Figura 3.4: I canali più utilizzati durante l'orientamento all'acquisto online e offline.

3.3 Cluster all'interno dei social network e la segmentazione dei social media consumer

Se nel paragrafo precedente è stata identificata la figura del consumatore digitale, ovvero colui che effettua acquisti servendosi degli strumenti digitali, nella sezione seguente verrà effettuato un focus su quelli che sono i consumatori online che utilizzano prettamente i social come mezzo per informarsi e concludere direttamente i propri acquisti. I consumatori possono appartenere a diverse tipologie di gruppi che, a seconda dell'ambiente e delle persone che ne fanno parte, hanno un'influenza in grado di modificare le abitudini degli utenti e condizionarne gli acquisti. Se precedentemente i consumatori

si affidavano principalmente alle informazioni trasmesse dai mass media (quali televisione, radio, giornali) per prendere le proprie decisioni di acquisto, attualmente i social network risultano una valida alternativa per la promozione di prodotti e servizi online nonché come fonte d'influenza sui consumatori utilizzabile dalle aziende. È possibile identificare all'interno dei social network diversi gruppi, a seconda delle dimensioni e sull'influenza esercitabile sui consumatori:

- **Gruppi primari:** sono caratterizzati da piccole dimensioni e da una relazione molto stretta degli individui all'interno del gruppo che si conoscono anche al di fuori del social, come ad esempio parenti e amici stretti. L'influenza sugli utenti del gruppo è molto forte, in quanto il gruppo è composto da persone verso cui si nutre una forte fiducia;
- **Gruppi secondari:** comprendono più gruppi primari. Alcuni esempi possono essere un gruppo universitario o organizzazioni sportive locali. Gli utenti all'interno del gruppo possono subire l'influenza da parte degli altri individui, in quanto caratterizzati dagli stessi interessi ma posseggono una fiducia inferiore rispetto al gruppo precedente in quanto non sono persone vicine al consumatore;
- **Gruppi virtuali:** comprendono community e blog. Gli utenti all'interno non conoscono direttamente gli altri individui, ma sono caratterizzati da interessi specifici comuni. È il consumatore che entra intenzionalmente a far parte di tale gruppo, in quanto alla ricerca di consigli e informazioni sulle caratteristiche di un dato bene, al fine ultimo dell'acquisto. Nutre grande fiducia nel parere degli utenti in quanto identificati come esperti o persone che abbiano già avuto a che fare con il prodotto in questione.

Tutti i diversi gruppi sui social network hanno però lo stesso obiettivo comune: quello di guidare i consumatori nelle proprie decisioni di acquisto, influenzando il processo decisionale del consumatore attraverso l'accesso a informazioni aggiuntive su prodotti e in maniera utilitaria, ovvero influenzando la decisione del consumatore sulla base del livello di soddisfazione degli altri utenti. Ogni utente che utilizzi i social come fonte di accesso alle informazioni necessarie o per condividere le proprie esperienze di acquisto può avere quindi un ruolo attivo o passivo nel processo. Riegner nel 2007, in una ricerca sui social network online e la loro influenza sulle decisioni di acquisto dei

consumatori, ha suddiviso questi ultimi in diverse categorie a seconda della loro partecipazione alla costruzione di un contenuto o all'utilizzo di esso [39]:

- **Addetto ai lavori:** figura molto attiva su Internet e che utilizza i social come strumento di lavoro. Possiede una elevata influenza sui consumatori che lo seguono ed è spesso un esperto in un determinato campo;
- **Social clicker:** gruppo che comprende i comunicatori online. Al suo interno sono presenti per lo più figure giovani che utilizzano attivamente i social come strumento d'informazione;
- **Creatore di contenuti:** figure che si occupano della creazione di contenuti al fine di entrare in contatto con aziende interessate a raggiungere un determinato target di utenza. Può influenzare gli utenti che lo seguono in quanto interessati all'intrattenimento del creator;
- **Professionisti:** utilizzano i social come strumento per effettuare affari online. Sono attratti dalla piattaforma a seconda dei volumi di interazioni prodotte;
- **Fast tracker:** utenti che utilizzano i social come strumento per rimanere aggiornati in tempo reale su eventuali offerte che possano soddisfare le proprie esigenze. Sono tra le figure più attrattive per le aziende in quanto possiedono un elevato tasso di risposta alle promozioni pubblicate.

3.4 La fiducia del consumatore online

Dopo aver analizzato i vari cluster in cui si può identificare un consumatore, a seconda delle proprie abitudini e attitudini d'acquisto, nella seguente sezione verrà approfondito il concetto di fiducia e la sua centralità nelle decisioni di acquisto dell'utente. La fiducia del consumatore risulta da sempre un fattore chiave per la sostenibilità del modello di business online in riferimento alle relazioni di mercato instaurabili nel mondo dell'acquisto via web. Lo scoglio più grande è rappresentato dalla percezione di incertezza e del rischio assunti dal consumatore al momento dell'acquisto, decisamente superiore se comparato alla percezione che gli stessi hanno nel concludere un acquisto fisicamente, con un contatto diretto con il venditore e la possibilità di toccare con mano il prodotto che si andrà ad

acquistare. Partendo dal presupposto che un commerce online fa riferimento ad una qualsiasi realtà imprenditoriale che utilizza gli strumenti digitali per vendere online prodotti e servizi. La rete sarà piena quindi di piattaforme utilizzate sia da grosse realtà aziendali sia, più semplicemente, da uno o più utenti intenzionati ad utilizzare il canale del commerce online per generare una propria rendita. Quanto più per queste piccole realtà diventa quindi fondamentale ottenere la fiducia da parte dei consumatori, che al momento della scelta del sito web da cui acquistare inevitabilmente avranno più fiducia in brand già noti. I motivi principali, più in generale, per cui uno store online può risultare meno attrattivo in ottica concorrenziale (soprattutto se confrontati con i canali offline) sono:

- **Transazioni anonime:** anche l'utilizzo degli strumenti più moderni di pagamento non tutela il consumatore al 100% durante le transazioni. La mancanza di fisicità al momento dell'acquisto e la ricezione solo in un secondo momento del prodotto acquistato spesso porta il consumatore a preferire i canali offline, nonostante spesso risultino meno convenienti. È in questa ottica che le recensioni ed i feedback ricoprono un ruolo cruciale nel garantire al consumatore la bontà della piattaforma o sito web, soprattutto per le realtà di commerce online più piccole;
- **Impossibilità di testare il prodotto:** spesso risulta fondamentale avere un contatto fisico col prodotto al fine di assicurarsi della bontà di quest'ultimo o per esigenze legate a dimensioni (basti pensare a chi è intenzionato ad acquistare vestiti online). Una soluzione potrebbe essere quella di fornire una descrizione dettagliata del prodotto, per ridurre al minimo l'asimmetria informativa del consumatore;
- **Bisogno del contatto con una figura specializzata:** nel processo di orientamento all'acquisto molti consumatori considerano essenziale il contatto con un operatore del settore, che sappia guidarlo nella scelta consigliandogli il prodotto più vicino a quelle che sono le proprie necessità.

Analizzando nel dettaglio quelli che sono gli antecedenti della fiducia online vi sono più parametri da analizzare che competono ad influenzare e a strutturare i costrutti della fiducia. Si possono distinguere tre diverse dimensioni che, se alimentate, possono contribuire a rafforzare la fiducia del consumatore verso l'acquisto online: le caratteristiche del sito web o della piattaforma aziendale, le caratteristiche dell'utente che si sta affacciando verso gli strumenti digitali come alternativa a

concludere gli acquisti e le qualità dell'azienda come dimensione, reputazione e gestione dei rapporti di comunicazione con il cliente. Le caratteristiche di un sito web sono molto importanti in quanto una navigazione user-friendly, la qualità delle informazioni e una gestione accurata di quelle che sono la sicurezza e la privacy del consumatore trasmettono fiducia al consumatore. Anche la reputazione è un driver rilevante ad alimentare la fiducia dei consumatori nei siti di e-commerce, in quanto risulta un indicatore molto attendibile dell'opinione dei consumatori verso un certo brand e di conseguenza nei suoi canali commerciali ed informativi. Le dimensioni di un'azienda, considerate come quota di mercato, rappresentano un ulteriore fattore d'interesse per la consolidazione della fiducia del consumatore: l'utente percepisce un minor livello di rischio verso un'azienda che possiede una quota di mercato rilevante, in quanto indice di affidabilità e sicurezza. Osservando quelle che invece sono le caratteristiche degli utenti che si apprestano ad effettuare un acquisto online, emerge che la familiarità verso gli strumenti digitali, l'aver già pregresso esperienze di acquisto online (anche nei confronti di altri brand) e l'attitudine social dell'individuo, che ha già modo di relazionarsi con l'azienda attraverso l'utilizzo dei social media, risultano fattori che incidono positivamente sull'instaurazione di fiducia. Per analizzare la relazione tra fiducia e le sue conseguenze nei comportamenti dei consumatori e sulle performance aziendali è stata utilizzata la teoria dell'azione ragionata di Ajzen e Fishbein, utilizzando il framework per studiare le relazioni dirette tra fiducia online e le sue conseguenze nell'ambito dell'e-commerce.[40] Uno studio condotto da Teo e Liu nel 2007, ha dimostrato empiricamente come la fiducia sia strettamente legata alle scelte dei consumatori al momento dell'acquisto, influenzandone la probabilità di acquisto finale e aumentando la percentuale di riacquisto. [41] Sempre utilizzando il framework del TRA, una ricerca effettuata da Pavlou e Gefen nel 2004 ha ribadito come un elevato di livello di fiducia percepita nei confronti di un'azienda comporti, oltre ad una maggiore propensione all'acquisto, a favorire meccanismi di passaparola tra gli utenti, dove chi nutre una certa fiducia verso il brand fornisce la propria esperienza a favore degli altri consumatori.[42] Nel framework, in figura 3.5, è possibile quindi osservare le conseguenze dirette dell'aumento della fiducia online. Le conseguenze principali dell'andamento della fiducia online si possono osservare su: intenzioni comportamentali del consumatore, la soddisfazione e fedeltà verso il brand di quest'ultimo e performance aziendali. Per quanto riguarda le intenzioni comportamentali

del consumatore si fa riferimento a come la fiducia influenzi la tendenza del consumatore all'acquisto di un bene, all'aumentare le sue attitudini nei confronti di un'impresa e a ridurre la sua percezione di rischio. La soddisfazione e la fedeltà sono dirette conseguenze: un consumatore che si sente al sicuro nell'acquistare prodotti e servizi da un'azienda si rivolgerà alla stessa anche per acquisti successivi, incrementando la sua loyalty. Analizzando i parametri delle performance aziendali invece, le conseguenze più evidenti si riscontrano sull'aumento del traffico online, dei ricavi e del ROI, con un beneficio complessivo su quello che è il valore generato verso tutti gli stakeholder.

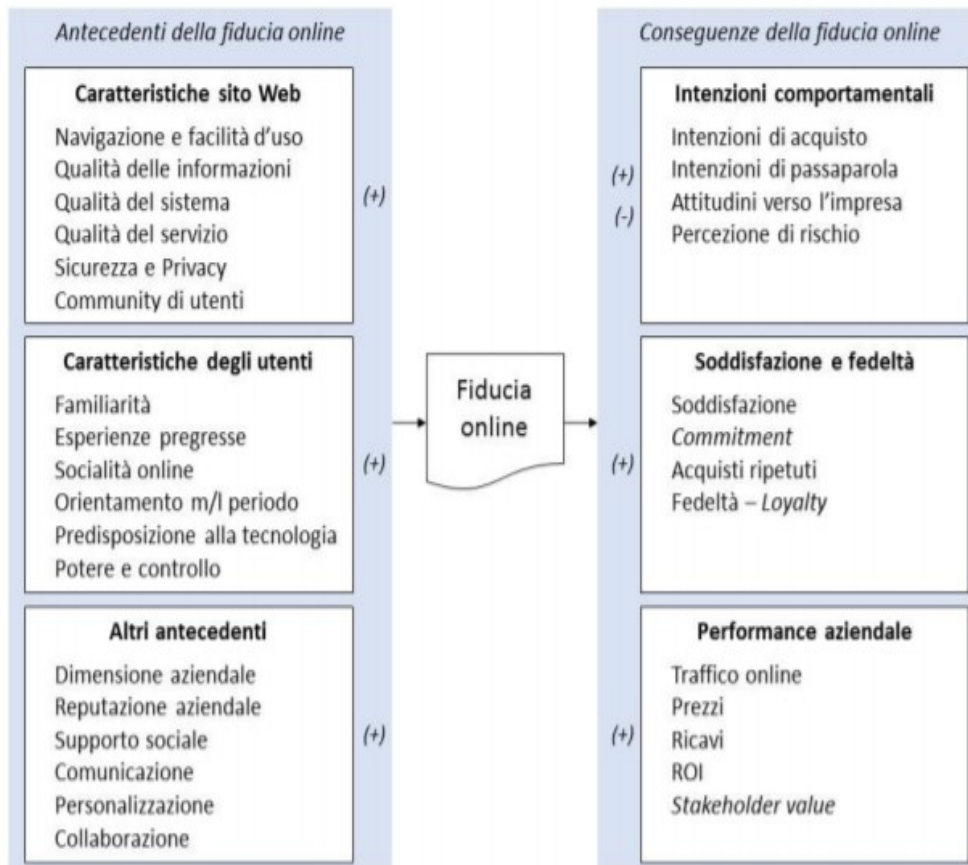


Figura 3.5: Relazione tra antecedenti e conseguenze della fiducia online.[43]

Un approfondimento ulteriore è stato effettuato da due ricercatori universitari cinesi, Xu Yongzhi e Sun Lu, che hanno confermato la forte relazione tra la fiducia nei consumatori e tre fattori critici:

la reputazione aziendale, la sicurezza percepita e le politiche di ritiro, reso e assistenza adottate dall'azienda.[44] Lo studio ha coinvolto 1000 consumatori di cui sono state raccolte informazioni, oltre alle proprie generalità, su occupazione, frequenza degli acquisti online, tempo impiegato in rete e mezzi utilizzati per l'acquisto. Per analizzare le relazioni esistenti tra la variabile dipendente fiducia e le altre variabili indipendenti è stato utilizzato il metodo della regressione lineare multipla, i cui risultati sono presentati in figura 3.6, osservando i soli consumatori che utilizzano la rete per effettuare i propri acquisti online. Il modello ovviamente, non ha potuto includere tutte le possibili variabili indipendenti legati alla fiducia, ma si è posto l'obiettivo di dimostrare la stretta correlazione della variabile dipendente con le tre sopra citate. Si evince che un effetto positivo sulla fiducia è osservabile a seguito di un aumento della sicurezza percepita dal cliente, con un Beta = 0.23. Gli utenti attribuiscono una grande importanza alla sicurezza di un sito web o della piattaforma aziendale, in quanto è esposto al momento della transazione a possibili furti di informazioni personali o degli estremi bancari forniti per il pagamento. Durante il processo della transazione, spesso all'utente non è chiaro ciò che sta accadendo, ragion per cui l'azienda dovrebbe rassicurare l'acquirente mostrando tutte le misure di sicurezza adottate (anche attraverso certificazioni da terze parti) per salvaguardare le informazioni riservate. Il secondo fattore significativo nell'impatto verso la fiducia è la reputazione aziendale, in figura è possibile osservare un coefficiente Beta pari a 0.16. Durante le ricerche online avere una buona reputazione permette all'utente di trovare l'azienda tra i primi risultati, trasmettendo un senso di sicurezza ed affidabilità. Nelle piccole realtà giocano invece un ruolo chiave le recensioni ed i feedback da parte degli altri consumatori: sono questi i dettagli che permettono ad un consumatore di affidarsi ad un e-commerce anche meno conosciuto. Le politiche sul ritiro, il reso e l'assistenza post-vendita rappresenta un ulteriore fattore decisivo nell'instaurazione della fiducia ed è correlata alla variabile dipendente con un Beta pari a 0.15.

Lo studio effettuato ha confermato quindi l'esistenza di un legame tra la fiducia ed un insieme fattori, su cui un'azienda può far leva per convincere il consumatore ad utilizzare anche i canali online per effettuare i propri acquisti. Dall'altro lato il consumatore, di fronte alla possibilità di effettuare acquisti online e offline, necessita di maggiori garanzie per utilizzare il primo canale, in modo tale da compensare l'eventuale gap informativo e ridurre al minimo i rischi sulle transazioni avvenute via

TABLE I. ONLINE CONSUMERS OF VARIOUS FACTORS AND CONSUMER CONFIDENCE REGRESSION ANALYSIS

	B	S.E.	Beta	T-value	P-value	VIF
Constant	1.04	0.54	—	1.92	0.055	—
Corporate reputation	0.14	0.03	0.16	4.24	0.000*	2.46
Safety awareness	0.28	0.05	0.23	5.52	0.000*	3.14
Pickup/Barter/ Maintenance	0.12	0.03	0.15	3.41	0.001*	3.25

N =414, F= 91.180, adjusted R2 =0.64 *p<0.01 **p<0.05

Figura 3.6: Risultati dell'analisi di regressione dei consumatori che operano online.

web.

3.5 Il modello del processo di acquisto tradizionale del consumatore

Per poter approfondire l'impatto diretto dei social sul processo di acquisto del consumatore è doverosa un'analisi preliminare sulle fasi che compongono il processo decisionale dell'utente nella fase di acquisto di un bene, aldilà che avvenga attraverso canali online o offline. Per identificare le varie fasi del processo si è fatto riferimento all'elaborazione di Herbert Simon del modello utilizzato da Karimi nella sua ricerca sul comportamento dei consumatori, meglio noto come modello EBM.[45] Simon ha suddiviso il processo decisionale in tre diverse aree: intelligence, design e scelta. La prima area, l'intelligence, è quella in cui viene classificato il problema e vi è la raccolta delle informazioni con la successiva elaborazione. Alla base dell'intelligence vi è la necessità successivamente di valutare tutte le possibili alternative, ragion per cui è fondamentale il processo preliminare di identificazione di tutte le informazioni utili a prendere una decisione nelle fasi successive. Nella seconda area sono condensate tutte le attività di valutazione, che appoggiandosi a quanto ottenuto nella fase di intelligence, permette di conseguire un giudizio il più robusto possibile. L'ultima area, la scelta, è la fase in cui il consumatore a seguito delle proprie valutazioni deciderà se acquistare o meno il prodotto. Le fasi del modello comportamentale del consumatore ideato da Karimi (figura 3.7) sono invece cinque:

- **Need recognition:** è la fase in cui viene identificato il bisogno e rappresenta il primo step del processo decisionale del consumatore. Il bisogno nasce a seguito di stimoli che possono essere di natura interna o esterna, a seconda che la necessità arrivi a seguito di un proprio stato fisico/emotivo o che siano indotti da canali esterni attraverso ad esempio la pubblicità. Rappresenta la fase più importante ed è quella in cui si concentrano tutte le attività di marketing per cercare di “attivare” il consumatore. Ogni consumatore reagisce agli stimoli in maniera differente, a seconda delle proprie caratteristiche e attitudini, per cui vi saranno consumatori più facilmente condizionabili e altri meno;
- **Information search:** dopo la fase di identificazione del bisogno, vi è la fase di ricerca di informazioni su quale prodotto o servizio risulti più idoneo a soddisfarlo. Più il bisogno sarà complesso e più difficile e lunga sarà la fase di ricerca, che richiederà quindi nuovi strumenti per avere accesso alle informazioni. Le fonti utilizzate per la ricerca possono essere personali, coinvolgendo quindi conoscenti e parenti, commerciali analizzando pubblicità e promozioni e fonti pubbliche come riviste, annunci, radio e tv. Ulteriori mezzi molto apprezzati dagli utenti possono essere feedback e recensioni sui vari siti di comparazione e acquisto online. La fase di ricerca si protrae fino a quando non siano state raccolte informazioni a sufficienza e, sebbene una bassa quantità di informazioni disponibili può rivelarsi un limite nella fase successiva di valutazione delle alternative, anche un numero elevato di dati e informazioni può creare problemi nella fase decisionale del consumatore a causa del limite umano di elaborare correttamente più di un tot di informazioni. È qui che si conclude il processo di intelligence per Simon;
- **Alternative evaluation:** raccolto il maggior numero di informazioni possibili si entra nella fase di valutazione delle alternative. Spesso la fase di valutazione porta il consumatore ad approfondire ulteriormente determinati punti e caratteristiche di un prodotto, tornando quindi alla fase precedente di raccolta d'informazioni. La fase di valutazione prevede, secondo criteri prestabiliti dall'utente, la comparazione delle caratteristiche e prestazioni dei diversi prodotti, al fine di effettuare una selezione finale quanto più robusta e consapevole. Questo step

coincide con la seconda fase nel modello di Simone, ovvero quella di valutazione del design e caratteristiche dei prodotti;

- **Purchase decision:** è la fase in cui viene presa la decisione di effettuare l'acquisto, identificando il canale prescelto per la transazione (online o offline) ed il mezzo attraverso cui effettuarla. Rappresenta l'ultimo step in cui il consumatore è il protagonista del processo di acquisto. Tutti i parametri evidenziati nella fase precedente di valutazione dei prodotti, influenzano l'acquisto finale tanto quanto le intenzioni, l'ambientale, le conoscenze individuali ed il tempo a disposizione per attendere di aver accesso al prodotto. In questa fase possono essere determinanti circostanze impreviste, che portano a variare quella che era la decisione al momento dell'acquisto: i prodotti possono essere soggetti a disponibilità in base a dimensioni, colore e scorte a disposizione. Questo step corrisponde alla fase di scelta nel modello di Simon;
- **Post-purchase behavior:** l'ultimo step del processo di acquisto. Nella fase post-acquisto i consumatori possono testare se le caratteristiche e prestazioni del prodotto rispettano le proprie aspettative e sono in linea con quanto trovato sui canali d'informazione. In questo step il consumatore può valutare il proprio acquisto in maniera positiva (fornendo quindi un riscontro positivo sul canale utilizzato per l'acquisto) o manifestare insoddisfazione: è qui che subentra la gestione dell'azienda delle politiche di reso e rimborso, affinché il tempo e gli sforzi dei consumatori nel processo di ricerca vengano in qualche modo ripagati. La soddisfazione del cliente è legata a tutte le fasi del processo di acquisto, non solo alla transazione finale, per cui l'ottimizzazione di tutte le fasi affrontate dall'utente risulta tassativa: rendere più facile ed accessibile le informazioni su un certo prodotto rendono più probabile un acquisto da parte del consumatore ed un minor sforzo a livello di ricerca, che si tramuta in maggiore valore percepito dall'utente.

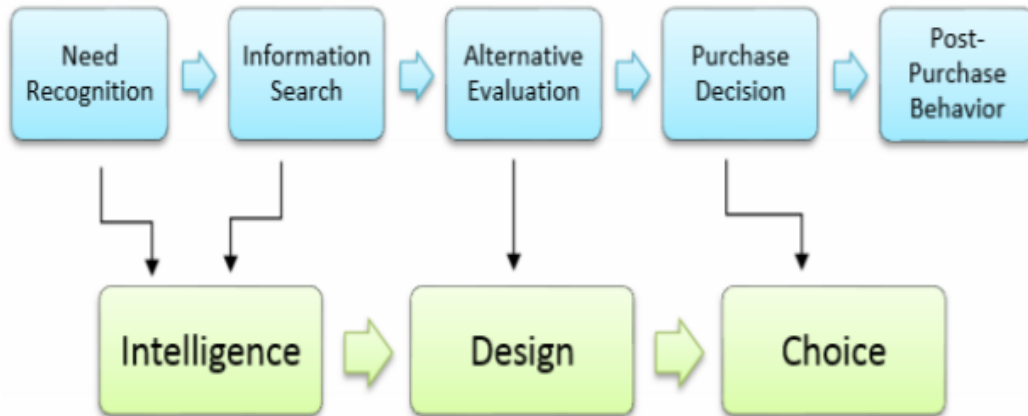


Figura 3.7: Modello comportamentale del consumatore.[46]

3.6 Influenza dei social media sul comportamento d'acquisto del consumatore

Dopo aver identificato la catena che compone il processo decisionale d'acquisto del consumatore può essere d'interesse l'osservare come i social media possono influenzare ogni singolo step, creando nuovi canali attraverso cui il consumatore può avere accesso alle informazioni e sfruttando i meccanismi di profilazione dei social come strumento per attirare in modo più efficace i consumatori. Nel primo step del processo di acquisto del consumatore vi è la fase d'identificazione del bisogno ed i social possono favorire tale meccanismo attraverso le interazioni C2C (consumer-to-consumer) tra gli utenti, sfruttando le comunicazioni all'interno della rete sociale per creare nel consumatore la necessità di soddisfare nuovi bisogni. I social media possono quindi favorire il processo di identificazione di un bisogno nei seguenti modi:

- **Influenze dirette ed indirette:** tendenzialmente nei social si osservano attitudini di acquisto simili tra consumatori con forti relazioni, in quanto la decisione finale dell'acquisto di un prodotto è spesso influenzata dall'opinione di amici o parenti, che magari hanno già effettuato l'acquisto in virtù dello stesso bisogno. Attraverso i social è possibile quindi effettuare una profilazione incrociata, dove da un lato vengono selezionati gli utenti in base a interessi simili

(osservando pagine seguite, post più commentati ecc..), dall'altro vengono selezionati gli utenti a seconda delle loro relazioni: amici in comune, gradi di parentela ed altro. Un'altra opportunità dei social è inoltre quella di stimolare la nascita di nuovi bisogni: osservando le interazioni di persone amiche o personaggi influenti verso una pagina che pubblicizza un determinato prodotto o servizio, può nascere nel consumatore la necessità di possedere lo stesso bene, magari fino a pochi istanti prima completamente sconosciuto;

- **Viral advertisement:** le relazioni tra gli utenti all'interno della community dei social, permettono una condivisione molto più immediata ed efficace, favorendo le dinamiche del passaparola grazie anche alla diffusione dei propri acquisti direttamente sulle piattaforme, creando un accesso diretto al contenuto per tutti i propri collegamenti. La pubblicità, aldilà della propria volontarietà o meno, sfrutta l'immediata viralità dei contenuti condivisi permettendo una rapida diffusione verso le fasce di utenti che manifestano gli stessi interessi, con la conseguente necessità di soddisfare i nuovi bisogni;
- **Sistemi di raccomandazione:** i social permettono una profilazione efficace degli utenti grazie all'analisi delle loro interazioni ed acquisti, nonché dei loro interessi e delle loro connessioni. Tali informazioni possono essere utilizzate per favorire i sistemi di raccomandazione, in quanto è possibile prevedere quali siano le esigenze attuali e nuovi bisogni che potrebbero manifestarsi, indirizzando i consumatori verso prodotti o servizi acquistati da utenti con interessi simili e che potrebbero portare all'identificazione di nuovi bisogni.

Una volta identificato il bisogno quindi, la fase successiva prevede la ricerca di informazioni su quale prodotto risulti più consono a soddisfare le proprie esigenze e successivamente alla valutazione delle varie alternative disponibili. In riferimento ai social è opportuno rivedere questi due step in maniera differente: la prima fase prevede la selezione del prodotto, la seconda la selezione del venditore. I social possono correre in aiuto del consumatore durante la fase di selezione del prodotto in diversi modi, non è inusuale infatti che gli utenti facciano uso di piattaforme di comparazione tra prodotti (spesso integrate con i social network) e delle pagine aziendali per raccogliere recensioni e feedback su determinati prodotti. Uno dei grandi vantaggi dei social media è quello di facilitare

L'accesso agli utenti, in modo immediato e dettagliato, alle informazioni su prodotto e servizi. Un ambiente costituito da un gran numero di aziende da un lato e da un numero ancora maggiore di utenti dall'altro permette di sfruttare un sistema con informazioni in aggiornamento costante, fornendo ai consumatori sicurezze sulla veridicità delle caratteristiche di un prodotto, avendo accesso alle esperienze condivise dagli altri utenti, che supportano i consumatori nel processo di ricerca e confronto di prodotti differenti. I fattori chiave che rendono i social media uno strumento utile ad agevolare la fase di selezione del prodotto da parte del consumatore sono i seguenti:

- **Feedback e recensioni degli utenti:** il social permette di condividere le proprie esperienze d'acquisto attraverso commenti e recensioni su prodotti acquistati, che possano fornire indicazioni utili agli utenti indecisi sull'acquisto. I meccanismi di rating forniscono inoltre già una valutazione preliminare su un bene, facilitandone il confronto;
- **Appartenenza ad una realtà sociale:** la creazione di community ristrette di utenti che seguano gli ideali di un particolare brand o influencer permettono la creazione di una vera e propria identità sociale, un gruppo di persone che abbia in comune determinati interessi e posseda la stessa attitudine di acquisto verso prodotti simili. Tanto più è forte l'identità sociale o l'influenza del brand verso i propri consumatori tanto più la ricerca e la considerazione dei prodotti convergerà, semplificando il processo di selezione dei beni in quanto già vicini a bisogni comuni;
- **Riscontro immediato e interattività:** i potenti mezzi tecnologici a disposizione degli utenti che utilizzano abitualmente i social media, permettono a questi ultimi di avere accesso alle informazioni in tempi molto ridotti, di interagire in tempo reale con i propri contatti e finalizzare eventualmente gli acquisti. L'utilizzo dei social rende inoltre il processo più interattivo, riducendo il gap con l'esperienza di acquisto nei negozi fisici, dove è possibile sfruttare il contatto diretto con i commessi per un supporto in fase di valutazione dell'acquisto finale.

Identificato il prodotto da acquistare, il passo successivo sarà quello di individuare l'azienda che meglio riesce a soddisfare il nostro bisogno. L'influenza dei social in questo step fa riferimento sempre all'utilizzo di recensioni e feedback da parte degli altri utenti ma, se prima erano utilizzate nell'ottica

di identificare il prodotto con le caratteristiche più vicine ai propri interessi, adesso l'obiettivo principale è quello di trovare un riscontro sull'affidabilità di un venditore. Attraverso i sistemi di raccomandazione la piattaforma, che avrà precedentemente registrato le attività del consumatore, fornisce una serie di opzioni d'acquisto in base a target di costo (evidenze sulla possibilità di acquisto del consumatore) o target geografici (selezionando i venditori appartenenti alla stessa zona del consumatore). Una ulteriore caratteristica dei social media è la possibilità di favorire gli acquisti di gruppo, sfruttando l'esistenza delle community create sulla piattaforma. In tal senso subentra il discorso degli effetti di rete e dell'influenza collettiva: più è elevato il numero di consumatori che spinge verso l'acquisto di un prodotto, più verrà percepita dal consumatore un'utilità nell'acquistare quello stesso bene, in risposta alla nascita del nuovo bisogno. Arrivati allo step dell'acquisto finale, al momento della transazione, i social sfruttano i dati a propria disposizione sulle caratteristiche dell'utente e sulle sue attitudini di acquisto per suggerire ulteriori raccomandazioni in base ai comportamenti di acquisto di altri clienti con le stesse caratteristiche, consigliando prodotti simili o integrando nell'offerta ulteriori prodotti sotto la forma di bundle. La fase di valutazione post-vendita, concluso il processo decisionale, rappresenta la fase in cui i social possono influenzare maggiormente il livello di soddisfazione percepito dal cliente, impattando direttamente su quelle che sono le probabilità di riacquisto del bene stesso. Oltre a ciò che concerne il riacquisto da parte dello stesso individuo, i social possono favorire l'acquisto del bene anche da parte degli altri consumatori, sfruttando la condivisione delle esperienze dell'acquirente attraverso recensioni online, meccanismi di rating ed il passaparola online. Zhu e Zhang in una ricerca del 2010 hanno dimostrato che per un prodotto che sia riuscito a soddisfare un certo bisogno di un consumatore in maniera soddisfacente, il numero di acquisti futuri dello stesso bene tende a crescere positivamente in relazione al numero delle recensioni positive.[47] Ovviamente non tutte le recensioni hanno lo stesso peso ma feedback e consigli condivisi da persone popolari, definite influencer, hanno un impatto ancora maggiore sulle scelte di acquisto di dei consumatori: è questo che spinge le aziende ad investire su personaggi influenti per pubblicizzare i propri prodotti sulle piattaforme di social media.[48]

Bibliografia e sitografia

- [1] F. Giacomello, “Statistiche e-commerce 2018 in italia: quali sono state le tendenze?,” 2019. Available on line.
- [2] McKinsey, “Unlocking success in digital transformations,” 2018. Available on line.
- [3] G. Fracasso, “Digital transformation: cos’è la trasformazione digitale,” 2018. Available on line.
- [4] Schneider, “Global digital transformation benefits report 2019,” 2019. Available on line.
- [5] V. Alessandrini, “Il futuro è negli ecosistemi digitali,” 2019. Available on line.
- [6] E. Sgambato, “Smart home, business in crescita del 52% a quota 380 milioni,” 2019. Available on line.
- [7] M. Patel, J. Shangkuan, and C. Thomas, “What’s new with the internet of things,” *McKinsey &*, 2017.
- [8] T. Stack, “Internet of things (iot) data continues to explode exponentially. who is using that data and how?,” *Cisco Blogs*, vol. 5, 2018.
- [9] Intel, “A guide to the internet of things infographic,” 2019. Available on line.
- [10] A. V. K, “What is cloud computing architecture: Front-end back-end explained,” 2019. Available on line.
- [11] A. Tapias, “Industries that will benefit from machine learning,” 2019. Available on line.
- [12] Deloitte, “The expansion of robo-advisory in wealth management,” 2019. Available on line.
- [13] CBINSIGHTS, “What is quantum computing?,” 2019. Available on line.

- [14] M. T. D. Mura, “<https://www.zerounoweb.it/techartarget/searchdatacenter/verso-la-fabbrica-digitale-con-il-caso-cisco-e-marcegaglia/>,” 2019. Available on line.
- [15] M. H. acques Bughin, Tanguy Catlin and P. Willmott, “Why digital strategies fail,” 2018. Available on line.
- [16] N. Grasso, “Tesla, record di consegne ma perdite per 400 milioni di dollari,” 2019. Available on line.
- [17] Wipro, “New survey highlights leadership crisis in digital transformation,” 2017. Available on line.
- [18] Wipro, “Digital transformation roi survey from wipro digital,” 2017. Available on line.
- [19] eMaketer, “Worldwide ad spending: emarketer’s updated estimates and forecast for 2016–2021,” 2017. Available on line.
- [20] eMaketer, “Emaketer,” 2019. Available on line.
- [21] TradeLab, “Digital marketing advertising: I trend del 2020 in italia,” 2019. Available on line.
- [22] M. Vogue, “Magazine advertising costs,” 2019. Available on line.
- [23] R. Felix, P. A. Rauschnabel, and C. Hinsch, “Elements of strategic social media marketing: A holistic framework,” *Journal of Business Research*, vol. 70, pp. 118–126, 2017.
- [24] M. Starri, “Magazine advertising costs,” 2020. Available on line.
- [25] M. Starri, “Magazine advertising costs,” 2020. Available on line.
- [26] C. by inovation design, “Le leggi dell’innovazione nell’informatica,” 2020. Available on line.
- [27] F. Gonzalo, “The seven business drivers of a social media strategy,” 2012. Available on line.
- [28] A. Jeffrey, “Social media measurement: A step-by-step approach,” 2012. Available on line.
- [29] A. Kaushik, “Responses to negative data: Four senior leadership archetypes.,” 2019. Available on line.
- [30] J. DeLane, “Responses to negative data: Four senior leadership archetypes.,” 2018. Available on line.
- [31] W. Buffett, “Warren buffett,” 2018. Available on line.
- [32] P. Zhang and C. Wang, “The evolution of social commerce: an examination from the people, business, technology, and information perspective,” *Wang Chingning & Ping Zhang (2012)*,

- The Evolution of Social Commerce: An Examination from the People, Business, Technology, and Information Perspective, Communications of the AIS (CAIS)*, vol. 31, pp. 105–127, 2012.
- [33] D. Madsen, “Interdisciplinarity in the information field,” *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 49, no. 1, pp. 1–7, 2012.
- [34] D. Madsen, “Interdisciplinarity in the information field,” 2013. Available on line.
- [35] Aleksandra, “Fascinating google search statistics,” 2018. Available on line.
- [36] Starri, “Digital in 2019,” 2019. Available on line.
- [37] Idealo, “Report annuale sull’e-commerce italiano,” 2019. Available on line.
- [38] Netcomm, “L’impatto del digital sui nuovi comportamenti di consumo,” 2019. Available on line.
- [39] C. Riegner, “Word of mouth on the web: The impact of web 2.0 on consumer purchase decisions,” *Journal of advertising research*, vol. 47, no. 4, pp. 436–447, 2007.
- [40] E. A. Becker and C. C. Gibson, “Fishbein and ajzen’s theory of reasoned action: Accurate prediction of behavioral intentions for enrolling in distance education courses,” *Adult Education Quarterly*, vol. 49, no. 1, pp. 43–55, 1998.
- [41] T. S. Teo and J. Liu, “Consumer trust in e-commerce in the united states, singapore and china,” *Omega*, vol. 35, no. 1, pp. 22–38, 2007.
- [42] P. A. Pavlou and D. Gefen, “Building effective online marketplaces with institution-based trust,” *Information systems research*, vol. 15, no. 1, pp. 37–59, 2004.
- [43] V. Shankar, G. L. Urban, and F. Sultan, “Online trust: a stakeholder perspective, concepts, implications, and future directions,” *The Journal of strategic information systems*, vol. 11, no. 3-4, pp. 325–344, 2002.
- [44] X. Yongzhi and S. Lu, “Research on consumer confidence under the online shopping,” in *2010 International Conference on Innovative Computing and Communication and 2010 Asia-Pacific Conference on Information Technology and Ocean Engineering*, pp. 366–369, IEEE, 2010.
- [45] S. Karimi, K. N. Papamichail, and C. P. Holland, “The effect of prior knowledge and decision-making style on the online purchase decision-making process: A typology of consumer shopping behaviour,” *Decision Support Systems*, vol. 77, pp. 137–147, 2015.

- [46] D. Voramontri, L. Klieb, *et al.*, “Impact of social media on consumer behaviour,” *International Journal of Information and Decision Sciences*, vol. 11, no. 3, p. 1, 2018.
- [47] L. Zhou, P. Zhang, and H.-D. Zimmermann, “Social commerce research: An integrated view,” *Electronic commerce research and applications*, vol. 12, no. 2, pp. 61–68, 2013.
- [48] Y. A. Kim, M.-T. Le, H. W. Lauw, E.-P. Lim, H. Liu, and J. Srivastava, “Building a web of trust without explicit trust ratings,” in *2008 IEEE 24th International Conference on Data Engineering Workshop*, pp. 531–536, IEEE, 2008.