Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende
Ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

La comunicazione aziendale ai tempi dei social media: un'analisi quantitativa su Facebook

Relatore
Ch. Prof. Agostino Cortesi
Correlatore
Dott.ssa Fabiana Zollo

Laureando
Mattia Cigana
Matricola 844427

Anno Accademico
2017/2018

Indice

1 Introduzione **11**
1.1 Il Web ed i social media 11
1.2 La diffusione di Internet e delle nuove tecnologie 14
1.2.1 I dati in Italia 22
1.3 Una miniera di dati 27
1.4 Obiettivi della tesi 32

2 La comunicazione aziendale nell'era digitale **35**
2.1 Il capitale "social" 35
2.2 I social network come nuovo strumento di supporto alle vendite 39
2.3 Comprendere il valore delle azioni sui social network 43
2.4 Il *social media engagement* e la sua relazione con la portata organica 47
2.5 Il problema della disinformazione digitale 55

3 Le strategie di comunicazione sui social network **61**
3.1 *Customer journey* e *brand experience* 61
3.2 Pianificazione strategica del *social media marketing* 65
3.3 La *social network analysis* 68
3.4 Applicazioni in ambito aziendale dell'analisi dei dati social . . 70
3.5 Strategie vincenti: la campagna Mr. Clean ed il caso Asos . . 74

4 La comunicazione aziendale su Facebook ed il settore del *fashion retail* come caso studio **81**
4.1 Analisi, risultati e discussione 83
4.1.1 Collezione dei dati 84
4.1.2 Metodologia ed analisi 85
4.1.3 *Sentiment analysis* 92
4.1.4 *Time-Attention analysis* 96

5 Conclusioni e sviluppi futuri **105**

Elenco delle figure

1.1 Distribuzione percentuale al gennaio 2017 della popolazione mondiale, degli utenti di Internet, degli utenti attivi sui social media e dei contratti mobili su base Regionale. Fonte dati: Digital Yearbook 2017 [1]. 15

1.2 Percentuale al gennaio 2017 del grado di penetrazione di Internet e dei social media nelle differenti regioni del globo. Fonte dati: Digital Yearbook 2017 [1]. 17

1.3 Media giornaliera al gennaio 2017 del numero di ore trascorse dagli utenti in Internet (tramite dispositivi fissi e mobili) e sui social media. Fonte dati: Digital Yearbook 2017 [1]. . . . 18

1.4 Ranking aggiornato all'aprile 2017 dei più famosi social media mondiali organizzati per milioni di account attivi. Fonte dati: www.statista.com 19

1.5 Milioni di account attivi su Facebook al gennaio 2017, divisi per sesso e per classi di età. Fonte dati: Digital in 2017 Global Overview [2]. 20

1.6 Livello di penetrazione al gennaio 2017 dell'e-commerce e del m-commerce nei principali stati mondiali, con livello di spesa media annuale in dollari per utente. Fonte dati: Digital in 2017 Global Overview [2]. 21

1.7 Principali utilizzi online dei moderni dispositivi elettronici, con livello percentuale del grado in cui smatphone, computer e tablet vengono utilizzati per quelle attività. Fonte dati: Google Consumer Barometer [3]. 25

1.8 Milioni di account attivi in Italia, al giugno 2017, per ogni piattaforma di social media. Fonte dati: www.ilsole24ore.com, www.statista.com, www.wearesocial.com, www.repubblica.it, www.osservatoriosocialmedia.com 26

1.9 Milioni di account attivi su Facebook in Italia al gennaio 2017, divisi per sesso e per classi di età. Fonte dati: Digital in 2017 Global Overview [2]. 27

2.1 I cinque livelli del social media engagement, classificati sulla base dell'evoluzione dell'approccio dell'utente alla pagina e della sua correlata situazione psicologica. Fonte dati: elaborazione da [4]. 48
2.2 Differenti tipologie di metriche classificate secondo le categorie identificate da A. Kaushik, con l'aggiunta di una classe riguardante altri indicatori. Fonte dati: elaborazione da [5] e [6]. 51
2.3 Andamento, dall'agosto al novembre 2012, della portata organica dei post di pagine Facebook con differente numero di fan. Fonte dati: traduzione da [7]. 53
2.4 Andamento, dall'ottobre 2013 al febbraio 2014, della portata organica dei post di pagine Facebook appartenenti a marchi. Fonte dati: traduzione da [8]. 54

3.1 Evoluzione virtuale e fisica della presenza di un brand nella customer journey. Fonte dati: elaborazione da [9]. 63

4.1 Descrizione della collezione di dati. L'arco di tempo analizzato è due anni, dal 01/01/2015 fino al 31/12/2016; la pagina Facebook ufficiale di Zara è nata nel Giugno 2016. 85
4.2 Confronto del numero di post di ogni pagina tra il 2015 ed il 2016, con percentuale di aumento/calo. 86
4.3 Descrizione di chi ha generato i post in tutte le pagine. "Post del brand" sono quelli prodotti direttamente dalle pagine ufficiali, mentre "Post degli utenti" sono quei post generati da utenti e condivisi dalla pagina ufficiale o post nei quali la pagina ufficiale è stata taggata. 87
4.4 Numero di like lasciati dagli utenti in ogni pagina nel 2015 e 2016. 88
4.5 Numero di commenti rilasciati dagli utenti in ogni pagina nel 2015 e 2016. 89
4.6 Frazione di commenti rilasciati dal social media manager delle relative pagine o dagli utenti. 90
4.7 Liker in comune tra le diverse pagine dei brand. 91
4.8 Commenter in comune tra le diverse pagine dei brand. 92
4.9 Numero di utenti unici, includendo sia liker che commenter e considerandoli un'unica volta. 93
4.10 Utenti unici in comune tra le diverse pagine dei brand. 94
4.11 Distribuzione di frequenza delle diverse tipologie di post nelle pagine analizzate. 95

4.12 Lifetime dei post delle pagine ufficiali dei brand nell'arco temporale dal 01/01/2015 al 31/12/2016. 96
4.13 Confronto tra la lifetime dei post delle pagine ufficiali dei brand nel 2015 e 2016. 97
4.14 Lifetime degli utenti delle pagine ufficiali dei brand nell'arco temporale dal 01/01/2015 al 31/12/2016. 98
4.15 Confronto tra la lifetime degli delle pagine ufficiali dei brand nel 2015 e 2016. 99
4.16 Distribuzione dei commenti negativi, neutrali e positivi per ogni pagina analizzata. 100
4.17 Sentiment medio associato a differenti tipologie di contenuti. . 101
4.18 Confronto tra il livello di sentiment medio associato ai post nei quali il brand effettua commenta e quelli in cui non lo fa. . 101
4.19 Andamento settimanale del numero di like, commenti e condivisioni ricevuti dai post di ogni pagina analizzata. 102
4.20 Andamento orario del numero di like, commenti e condivisioni ricevuti dai post di ogni pagina analizzata. 103

Tutte le immagini contenute in questa tesi, salvo ove altrimenti specificato, sono di Mattia Cigana © 2017.

Abstract

Internet e i social network hanno sconvolto le modalità di comunicazione e, con esse, le logiche imprenditoriali, fornendo alle aziende la possibilità di entrare in contatto con milioni di utenti, i loro gusti e le loro percezioni. La capacità di un'azienda di cogliere l'andamento del mercato e dei diversi desideri del proprio pubblico, misurandone in modo preciso l'evoluzione, è sicuramente una delle sfide della realtà nella quale viviamo. La diffusione del Web 2.0 e degli strumenti ad esso associati ha assunto una dimensione tale per cui vengono continuamente instaurate nuove relazioni sociali virtuali. Inoltre gli utenti, attraverso le loro attività su Internet, lasciano tracce sulle loro preferenze e sensazioni, producendo allo stesso tempo enormi quantità di dati. Grazie alla *data analysis*, questi sconfinati archivi di informazioni possono essere decriptati e sfruttati dalle aziende per pianificare strategie di comunicazione maggiormente allineate ai gusti dei loro consumatori o a ciò che questi desiderano. L'importanza dei social network quali mezzi di comunicazione, nonché strumenti a supporto delle vendite e della creazione di *brand engagement*, appare immediatamente chiara quando si scopre che le principali fonti di generazione di tali dati sono proprio le piattaforme social. Stressando l'argomentazione sull'importanza che rivestono per un'azienda l'attuazione di una buona campagna comunicativa, la presenza attiva sui social e la capacità di saper costruire legami di valore con il proprio pubblico, la tesi si propone di effettuare un'analisi comparata e quantitativa dei dati provenienti da cinque pagine Facebook associate ad altrettanti famosi marchi del mercato del fashion italiano: OVS, Coin e Benetton (tre realtà venete), H&M e Zara. Valutando le strategie comunicative adottate su Facebook dai *brand* analizzati, è stato possibile ricostruire come e in quale misura gli utenti interagiscono con le pagine. Lo studio si pone lo scopo di generare soprattutto consapevolezza, fornendo a supporto grafici e prove empiriche, nonché far riflettere sulle potenzialità offerte dalla data analysis, quale nuovo strumento di produzione di conoscenza aziendale.

Capitolo 1

Introduzione

1.1 Il Web ed i social media

Il termine Web 2.0 è stato coniato nel 2003 da Dale Dougherty, vice presidente della O'Reilly Media, ed è entrato nel linguaggio comune a partire dal 2004 circa, indicando una versione di Internet più semplice, fatta di *people connecting with other people* (traduzione: persone che si connettono con altre persone) [10]. La differenza principale rispetto al Web 1.0 risiede infatti proprio nel fatto che, mentre la prima versione era statica e consentiva la semplice raccolta passiva di informazioni, la seconda ha sconvolto il *format* dei siti web e, soprattutto, il modo in cui gli utenti vi interagiscono. Negli ultimi anni la rete è diventata infatti sempre più "social", incrementando progressivamente la quantità di interazioni con i contenuti e migliorandone la fruibilità. Ciò ha permesso di trasformare il Web in un *social web*, dove non ci si limita a raccogliere informazioni da un computer, ma si è costantemente connessi con milioni di persone, avendo la possibilità di pubblicare ed accedere a nuovi contenuti a qualsiasi ora del giorno [11, 12]. E in effetti, i principali strumenti del Web 2.0 sono rappresentati dai *social media* e dai *social network*.

Il termine social media viene solitamente impiegato per descrivere quell'insieme di piattaforme digitali quali blog e microblog (es. Twitter), forum, siti di *social networking* (es. Facebook), siti web riguardanti progetti di condivisione di cultura (es. Wikipedia, che viene aggiornato grazie all'attività delle persone che lo frequentano), applicazioni, mondi virtuali di *gaming*, ecc. [10]. Una definizione più specifica del termine è stata proposta da Kaplan e Haelein [13], che classificano i social media come "*a group of Internet-based applications that build on the ideological and technical foudations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of user-generated content*" (tradu-

zione: un gruppo di applicazioni basate sul web e costruite sui paradigmi ideologici e tecnici del Web 2.0, che permettono la creazione e lo scambio e la creazione di contenuti generati dagli utenti). Analizzando il termine nel dettaglio, "social" si riferisce alle interazioni con altre persone, caratterizzate da processi simultanei di condivisione e ricezione di informazioni; "media" deriva invece dal latino *medium*, che significa "mezzo, strumento", dunque si riferisce agli strumenti utilizzati per la comunicazione e la condivisione di contenuti (Internet, TV, radio, giornali, ecc.). Unendo le singole definizioni, si può trarre la conclusione che i social media siano strumenti di comunicazione basati sul Web 2.0, che permettono ad un vasto pubblico di interagire consumando e condividendo contenuti in modo semplice, efficiente e praticamente in tempo reale [10].

I social network, letteralmente "reti sociali", si palesano invece dopo l'iniziale interazione tra individui e, pertanto, possono essere considerati come un sottoinsieme dei social media. La differenza sostanziale sta nel fatto che, una volta avvenuto lo scambio di contenuti tra individui, affinché si generi una rete sociale, vi deve essere la creazione di una *community* atta ad agevolare la condivisione di informazioni tra individui accomunati da medesimi interessi [11]. Non tutti i social media permettono la creazione di reti sociali; perché si origini una rete sociale, la bidirezionalità del rapporto deve essere integrata con il collegamento tra utenti specifici che condividono passioni ed interessi. Esempi di social network sono Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn, Pinterest, Instagram; essi sono tutti caratterizzati da gruppi di persone connessi da interessi comuni, legami professionali o affettivi, di parentela, ecc. I social media si configurano, invece, come quell'insieme di strumenti, tecniche e pratiche utili alla creazione e condivisione di contenuti *online* [12].

Appurata la sostanziale differenza tra i due concetti, un'ennesima dissomiglianza si riscontra in fase di comunicazione: qualora si parli di social media, si fa riferimento ad un'interazione mediante email, commenti, condivisioni di contenuti e messaggi istantanei; i social network consentono invece di "postare" o "twittare" sulla propria pagina utente, cioè condividere contenuti nel proprio profilo personale, oppure inviare messaggi privati a individui/gruppi e condividere contenuti con uno specifico gruppo di utenti.

I social media presentano, comunque, una serie di elementi che ne consentono l'identificazione [14]:

- vi deve essere la possibilità per gli utenti di creare un proprio *account* (profilo), che spesso include informazioni personali (nome, cognome, foto personale, ecc.), tramite il quale poter condividere informazioni o interagire con gli altri utenti online. Senza un profilo un utente non è in grado di svolgere alcuna attività nel sito;

- vi deve essere un motore di ricerca interno al sito;

- gli account permettono di avere *friends* (amici) o *followers* (seguaci), ma anche di creare gruppi, "hashtag" e molto altro, permettendo agli utenti di creare una rete di contatti virtuale con i quali interagire mediante vari comandi (i più noti sono messaggi pubblici e privati, "mi piace", commenti, condivisioni);

- vi deve essere possibilità di personalizzare e aggiornare il proprio profilo, modificando l'aspetto della propria pagina, organizzando la rete di amici o seguaci, caricando contenuti multimediali (anche scaricando) e gestendo le notizie sulle quali si desidera essere informati (solitamente mediante notifiche), ecc.

Ciò che diversifica dunque questi nuovi strumenti di comunicazione, rispetto ai normali *mass media*, è per l'appunto la possibilità che vi possa essere una comunicazione bidirezionale durante la quale si verifichi uno scambio di informazioni. Tale interazione reciproca può avvenire sia mediante la semplice condivisione, che attraverso una richiesta di un commento, di un voto o molto altro. Mentre i tradizionali strumenti prevedono un'interazione che avviene unidirezionalmente, riportando semplicemente notizie e non dando ai destinatari possibilità di interazione, quindi di condivisione, i social media permettono un dialogo incrociato.

Fino a qualche anno fa i destinatari delle informazioni erano soggetti che non potevano produrre notizie, informazioni o altre risorse, ma attualmente chiunque con una connessione Internet può accedere alla rete e diventare creatore e fruitore di qualsiasi genere di informazione. Il potenziale di diffusione dell'informazione risulta in tal modo estremamente elevato, il che permette ad un singolo contenuto di poter raggiungere facilmente dalle poche centinaia alle milioni di persone. Indubbiamente, le potenzialità di tali strumenti sono notevoli e moltissime aziende hanno riconosciuto nei social media un'opportunità per connettersi in maniera più efficiente con i propri clienti. I social si configurano, di conseguenza, come strumenti promozionali efficienti per aziende, imprenditori ed artisti. Oggigiorno, gli *smart business* creano delle community online, dove i fornitori e i clienti possono scambiare idee, condividere esperienze e incoraggiare l'innovazione.

Appare ora chiaro come il Web 2.0, ed in particolare gli strumenti social, costituiscono per le realtà economiche una risorsa fondamentale, considerato anche il fatto che favoriscono il complesso processo di generazione di dati ed informazioni che potranno essere sfruttati per ideare e perfezionare le strategie di mercato.

1.2 La diffusione di Internet e delle nuove tecnologie

Il *Digital Yearbook* del gennaio 2017 [1][1] riporta che attualmente la popolazione mondiale è pari a poco più di 7,4 miliardi di persone, di cui circa il 55% vive in città più o meno avanzate. L'Organizzazione delle Nazioni Unite [15] ed US Census Bureau [16] confermano la stima precedente e dichiarano che, in percentuale, la popolazione mondiale al 2017 è così suddivisa: 26% 0–14 anni, 24% 15–29 anni, 21% 30–44 anni, 17% 45–59 anni, 12% 60–*over*60.

Paragonando i dati precedenti con il numero degli utilizzatori di Internet, che a inizio 2017 erano poco più di 3,77 miliardi (50% della popolazione totale), si può ben capire come la rete abbia avuto una diffusione incredibile negli ultimi anni. La possibilità di accedere ad Internet ha infatti registrato un +8% medio annuo a livello globale; tra il gennaio 2016 e il gennaio 2017 si osserva che, solo in un anno, vi è stato un aumento del 10% nel numero di utenti connessi ad Internet (+354 milioni di persone).

La diffusione di Internet ha comportato un *boom* anche nell'utilizzo dei social media, i quali vedono 2,789 miliardi di utenti attivi, cioè il 38% della popolazione mondiale e circa il 74% di coloro che accedono alla rete in generale. Nell'ultimo anno tali strumenti hanno quindi raggiunto un numero di utenti che supera un terzo della quantità totale di persone che abitano il globo. Rispetto al dato del medesimo periodo dell'anno precedente, vi è stata una crescita in termini assoluti di 482 milioni di utenti (+21%), il che significa 5 nuovi account/utenti al secondo. Naturalmente, tale incremento è stato favorito anche dalla diffusione dei dispositivi elettronici mobili, dall'ampliamento della connettività mobile e dall'incremento della velocità di connessione. Inoltre va considerata anche la crescita del numero di contratti telefonici siglati (SIM Card), che attualmente hanno raggiunto una cifra che si attesta attorno ai 7,220 miliardi, per una media di quasi un contratto a persona. Questi contratti, siglati per poter abilitare i dispositivi mobili all'accesso alla rete, hanno permesso di incrementare del 5% (+222 milioni di utilizzatori rispetto al 2016) i soggetti che utilizzano apparecchiature mobili, raggiungendo la cifra di quasi 4,920 miliardi di persone (66% della popolazione totale). Tra questi, 3,448 miliardi di persone utilizzano un dispositivo mobile per effettuare la connessione alla rete (ovvero, il 70% di coloro che ne sono in possesso, circa il 47% della popolazione totale e il 91% di coloro abilitati alla connessione in generale).

[1] Il report è stato elaborato dalle compagnie We Are Social e Hootsuite in collaborazione con GlobalWebIndex, GSMA Intelligence, Statista, Google, Akamai, StatCounter ed Ericsson.

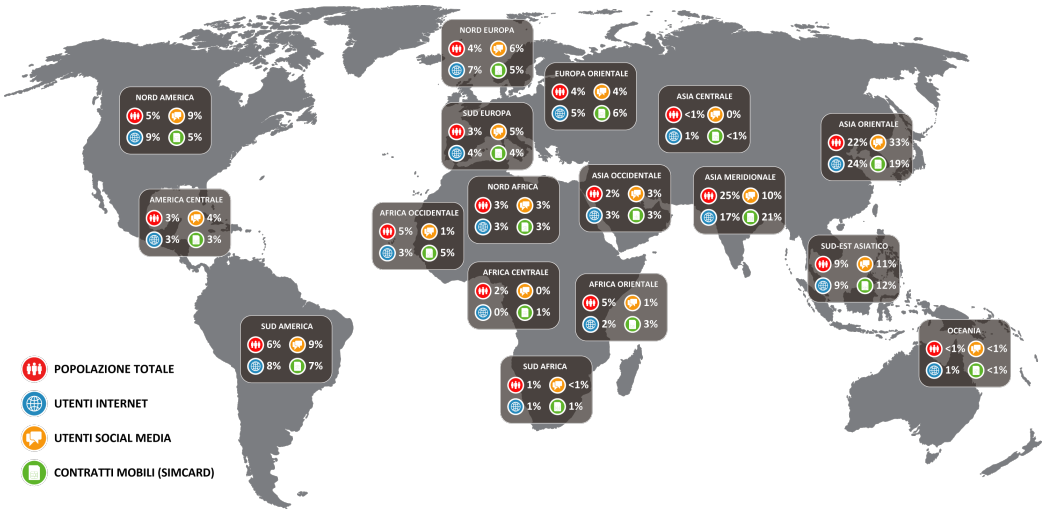

Figura 1.1: Distribuzione percentuale al gennaio 2017 della popolazione mondiale, degli utenti di Internet, degli utenti attivi sui social media e dei contratti mobili su base Regionale.
Fonte dati: Digital Yearbook 2017 [1].

E' possibile esaminare i dati nei vari continenti. La Figura 1.1 definisce a livello macro-regionale le percentuali legate alla distribuzione del numero di persone, utenti della rete, utenti attivi sui social e contratti telefonici (SIM Card).

In termini numerici, l'America nel suo insieme presenta poco più di 1,006 miliardi di persone (81% di urbanizzazione), di cui circa 718 milioni sono utenti della rete (+8% rispetto al 2016), quasi 599 milioni sono attivi sui social (60% degli Americani ed un +17% dal 2016) e di essi ben 535 milioni vi accedono tramite dispositivi mobili (+22% dal dato del 2016). Il numero di contratti telefonici siglati nel continente americano sono tuttavia calati del 3% e sono attualmente circa 1069 miliardi (1,1 contratti a persona).

L'Africa invece conta quasi 1,262 miliardi di persone (meno del 40% di urbanizzazione), di cui all'incirca 362 milioni utenti del Web (+4% rispetto al 2016), 171 milioni di utenti attivi sui social (14% degli Africani ed un +32% dal 2016) e di essi quasi 150 milioni vi accedono tramite dispositivi mobili (+47% dal dato del 2016). Il numero di contratti telefonici siglati nel continente africano sono aumentati dell'1% rispetto al 2016 e sono attualmente circa 995 milioni (0,8 contratti a persona).

L'Asia registra poco più di 4,377 miliardi di persone (meno del 45% vivono in città) e tra di esse 2,041 accedono alla rete (più dei 15% di incremento rispetto al 2016). Tra coloro che si connettono a Internet, 1,593 miliardi hanno un profilo personale sui social (36% degli Asiatici ed un incremento di

più del 25% dal 2016) e quasi 1,512 miliardi vi accedono tramite dispositivi mobili (crescita superiore al 35% dal dato del 2016). Il numero di contratti telefonici siglati nel continente asiatico sono aumentati di circa il 5% rispetto al 2016 e sono attualmente più di 4,033 miliardi (0,9 contratti a persona).

L'Oceania, continente molto vasto che comprende Australia, Melanesia, Micronesia, Nuova Zelanda e Polinesia, conta solo 41 milioni di persone (71% di urbanizzazione), di cui circa 28 milioni sono utenti della rete (+1% rispetto al 2016), 21 milioni sono attivi sui social (51% degli abitanti del continente, +16% dal 2016) e di essi ben 18,4 milioni vi accedono tramite dispositivi mobili (+12% dal dato del 2016). Il numero di contratti telefonici siglati nel continente sono circa 44 milioni (1,1 contratti a persona) e hanno registrato un aumento del 2% rispetto all'anno precedente.

Per quanto riguarda l'Europa, essa presenta all'incirca 819 milioni di persone (circa 70% vivono in città) e tra di esse 622 milioni accedono alla rete (circa 4% di incremento rispetto al 2016). Tra coloro che si connettono ad Internet, poco più di 405 milioni di persone hanno un profilo attivo in una delle principali piattaforme social (49% degli Europei ed un incremento di circa il 5% dal 2016) e 334 milioni vi accedono tramite dispositivi mobili (crescita dell'11% dal dato del 2016). Il numero di contratti telefonici siglati nel continente sono tuttavia leggermente diminuiti (-0,1%) e sono attualmente poco più di 1,077 miliardi (1,3 contratti a persona).

A livello mondiale, nell'ultimo anno, si è notato un fortissimo incremento nell'uso di dispositivi mobili anche per accedere ai social media: il 91% degli utenti iscritti totali, ben 2,549 miliardi di persone, navigano sui social tramite tecnologie mobili (+30%, +581 milioni rispetto al 2016). Da ciò si evince che gli utilizzatori di piattaforme tramite tali apparecchi rappresentano pressappoco il 34% della intera popolazione mondiale e circa il 68% degli utenti che fanno uso di Internet in generale.

I dati permettono dunque di comprendere come l'accesso ad Internet avvenga da parte di sempre più utenti, principalmente tramite dispositivi mobili, e che quasi tutti coloro che ne possiedono uno effettuino tramite tale dispositivo l'accesso alle piattaforme social. Bisogna comunque tenere a mente che, essendo il numero totale di utenti Internet pari a 3,770 miliardi e 3,448 miliardi il numero di soggetti che vi accedono tramite dispositivi mobili, permane un 9% circa di soggetti che per accedere alla rete Web si avvale ancora di sistemi fissi.

Appurato che i due terzi della popolazione mondiale utilizza dispositivi mobili (4,920 miliardi di persone), è interessante sottolineare che le connessioni a Internet effettuate dai 3,448 miliardi di soggetti avvengono per circa il 50% delle volte mediante *smartphone*. Ciò permette di concludere che circa un quarto della popolazione dell'intero globo ne utilizza uno.

Avendo esaminato a livello macro-regionale il mondo, è possibile ora disegnare una mappa a livello globale riportante il grado di penetrazione della rete Internet e dei social media nelle diverse regioni.

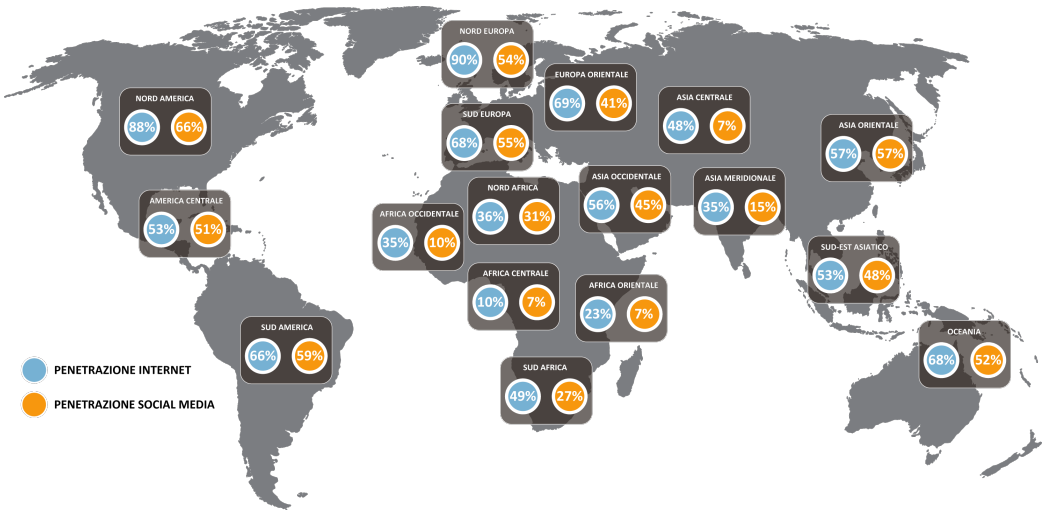

Figura 1.2: Percentuale al gennaio 2017 del grado di penetrazione di Internet e dei social media nelle differenti regioni del globo.
Fonte dati: Digital Yearbook 2017 [1].

La media globale di penetrazione di Internet è di poco superiore il 50%, mentre quella dei social media si attesta all'incirca sul 37,2%, il che significa che a livello mondiale più di un terzo dei soggetti che accedono ad Internet possiedono un profilo social.

Per quanto riguarda la rete in generale, l'Europa è il Paese che presenta una maggiore penetrazione (76%), seguita rispettivamente da America (71%), Oceania (68%), Asia (47%) e Africa (29%). Osservando invece i risultati riguardanti la penetrazione dei social media, appare che il continente più "social" sia l'America (60%), seguita da Oceania (52%), Europa (50%), Asia (36%) e Africa (14%).

I dati confermano comunque che rispetto al 2016 vi è stato un netto incremento degli utenti di Internet principalmente nei cosiddetti Paesi emergenti, quali ad esempio Indonesia, Filippine, Messico, India, Thailandia e Brasile; tale crescita è stata accompagnata da un incremento anche dei profili social, che ad esempio in Sud Africa sono aumentati del 73%, in India del 40%, in Indonesia del 34%, ecc. Tuttavia, per comprendere maggiormente il fenomeno di Internet e dei social media, risulta interessante analizzare il numero di ore giornaliere che gli utenti dei diversi stati vi trascorrono mediamente a livello mondiale.

La Figura 1.3 presenta i principali stati mondiali, disposti in ordine alfabetico, e per ognuno di essi la media del numero di ore giornaliere trascorse dagli utenti in Internet e sui social media. Il tempo relativo ad Internet è stato suddiviso in ore trascorse sul web tramite dispositivi fissi e dispositivi mobili; di conseguenza, se si desidera avere una dimensione totale del fenomeno per ogni stato, è sufficiente sommare i due quantitativi.

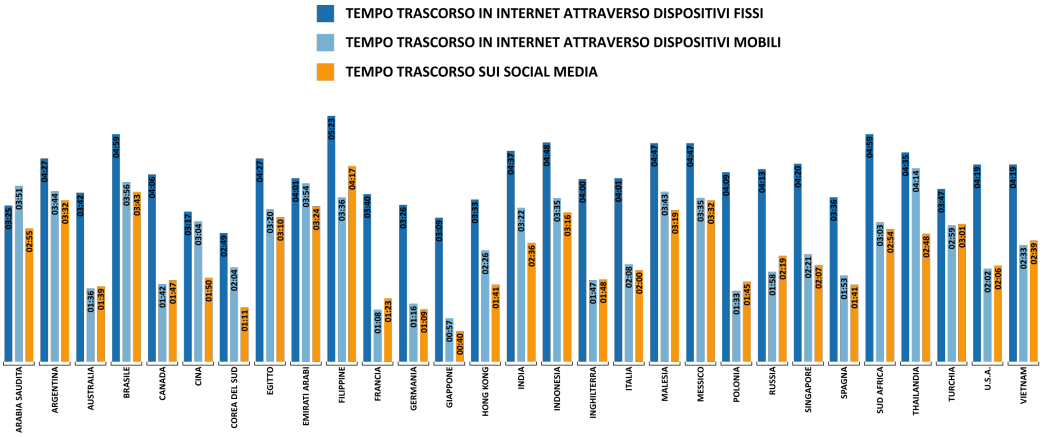

Figura 1.3: Media giornaliera al gennaio 2017 del numero di ore trascorse dagli utenti in Internet (tramite dispositivi fissi e mobili) e sui social media. Fonte dati: Digital Yearbook 2017 [1].

In termini di ore trascorse in Internet in generale, i primi stati sono Filippine, Brasile, Thailandia, Indonesia e Malesia, mentre quelli che presentano il più ridotto numero medio di ore per giorno sono Australia, Corea del Sud, Francia, Germania e all'ultimo posto Giappone. Relativamente ai social media, invece, gli stati che trascorrono più tempo sulle piattaforme social sono Filippine, Brasile, Argentina, Messico e Emirati Arabi; di contro coloro che le frequentano meno sono Australia, Francia, Corea del Sud, Germania e Giappone. Esaminando i totali si nota di conseguenza che il *ranking* mondiale segue una logica inversamente proporzionale rispetto al grado di sviluppo dei Paesi; più uno stato è in via di sviluppo, più accede alla rete e frequenta i social, mentre più un Paese è affermato a livello mondiale più si dispone nelle posizioni centrali o finali di entrambe le classifiche.

Mediamente, a livello mondiale, la popolazione che ha la possibilità di connettersi alla rete lo fa ogni giorno per circa 3 ore e 24 minuti. Tuttavia, esaminando più approfonditamente i dati [1], è possibile concludere che in media ogni giorno gli utenti trascorrono in Internet 4 ore e 8 minuti tramite dispositivi fissi e 2 ore e 40 minuti tramite dispositivi mobili. Quest'ultimo dato però ha subito un rapido incremento negli ultimi anni, il che significa

che la modalità di connessione si sta evolvendo. Attualmente il 45% delle connessioni avviene tramite computer (-20% rispetto al 2016), il 50% mediante smartphone (+30%), il 5% per mezzo di tablet (-5%) e circa lo 0,1% attraverso dispositivi come *console* e SmartTV (+33%).

A livello globale è infine possibile analizzare le prestazioni dei singoli social media in termini di milioni di account attivi per piattaforma (Figura 1.4).

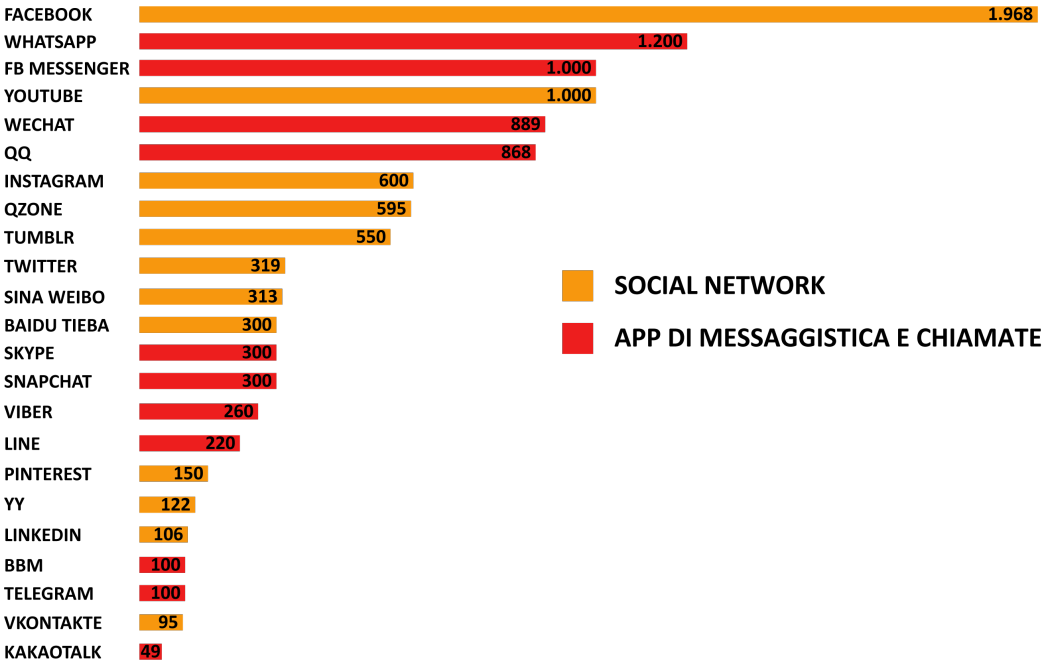

Figura 1.4: Ranking aggiornato all'aprile 2017 dei più famosi social media mondiali organizzati per milioni di account attivi.
FONTE DATI: WWW.STATISTA.COM

Appare chiaro lo strapotere di Facebook all'aprile 2017 nella categoria social network, mentre nel medesimo periodo la prime applicazioni di messaggistica e chiamate sono Whatsapp e Facebook Messenger, entrambe società e piattaforme controllate da Facebook. Considerando poi che Facebook controlla anche Instagram, in termini assoluti la società (pur considerando nel conto i vari doppioni) presenta una potenzialità di *audience* totale che sfiora i 4 miliardi di persone. WeChat e QQ fanno invece parte della Tencent, una società di social media cinese che detiene il monopolio in Cina, ma che spartisce l'audience del continente asiatico con LINE, piattaforma più diffusa in Giappone con quasi il 50% di penetrazione a livello nazionale, e con Kakaotalk, leader nella Corea del Sud.

Focalizzando l'attenzione su Facebook, la piattaforma più diffusa a livello mondiale, questa conta circa 1,968 miliardi di account attivi (1,871 miliardi a inizio 2017), è frequentata giornalmente dal 55% dei suoi utenti e al gennaio 2017 quasi il 90% di essi, circa 1,712 miliardi di utenti, la utilizza anche mediante dispositivi mobili. In generale, sempre al gennaio 2017, le connessioni alla piattaforma avvengono per il 39% dei casi mediante computer, per l'80% tramite smatphone, per l'11% attraverso tablet e per il restante 1% con altri dispositivi mobili. I report redatti da We Are Social e Hootsuite [1, 17, 2] affermano, inoltre, che a livello globale il 44% degli account attivi appartiene alle donne ed il 56% agli uomini (rispetto a quanto dichiarato nei profili). Suddividendo i profili nelle diverse fasce di età, al gennaio 2017 è possibile comprendere come Facebook sia il social network principalmente dei "giovani". Dalla Figura 1.5 si evince che nelle fasce di età medio-anziane l'accesso generale alla piattaforma si riduce e le percentuali di account femminili e maschili tendono ad equipararsi, con una modesta inflessione quelli associati a figure maschili. D'altra parte, le categorie più giovani presentano un forte legame con la piattaforma, il che le rende maggiormente soggette e principale obiettivo di strategie aziendali di marketing e di pratiche di coinvolgimento. Queste ultime, in particolare, vengono poste in essere mediante azioni volte a spingere il proprio audience ad interagire con i contenuti condivisi, nonché instillare in esso il desiderio di rimanere aggiornato e ritornare nella pagina [18, 4].

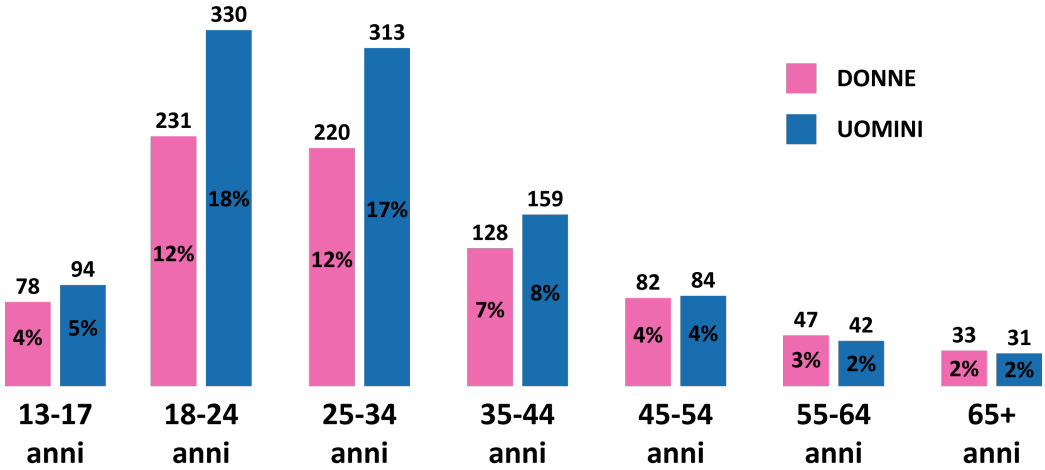

Figura 1.5: Milioni di account attivi su Facebook al gennaio 2017, divisi per sesso e per classi di età.
Fonte dati: Digital in 2017 Global Overview [2].

Il livello di diffusione raggiunto da Internet e dai social ha permesso nel

tempo di incrementare anche la porzione di soggetti che effettuano acquisti online. L'evoluzione nella modalità d'acquisto dei consumatori ha permesso al mercato dell'*e-commerce* di raggiungere al gennaio 2017 circa 1,61 miliardi di clienti, cioè il 22% della popolazione mondiale. Sempre più spesso, inoltre, non è più distinguibile la linea che separa le politiche di e-commerce da quelle di *social commerce*; l'incremento delle vendite, infatti, sembra presentare una diretta correlazione con l'attività che le aziende svolgono sui social [19].

Esaminando il livello di penetrazione di tale tipologia di vendita nei principali stati mondiali, rapportata con il medesimo dato riferito al *m-commerce* (*mobile-commerce*), è possibile comprendere che sempre più persone acquistino prodotti online, sopratutto tramite dispositivi mobili. Appare dunque evidente che le aziende debbano essere in grado di attuare strategie di mercato che coinvolgano anche pratiche di *social media marketing*.

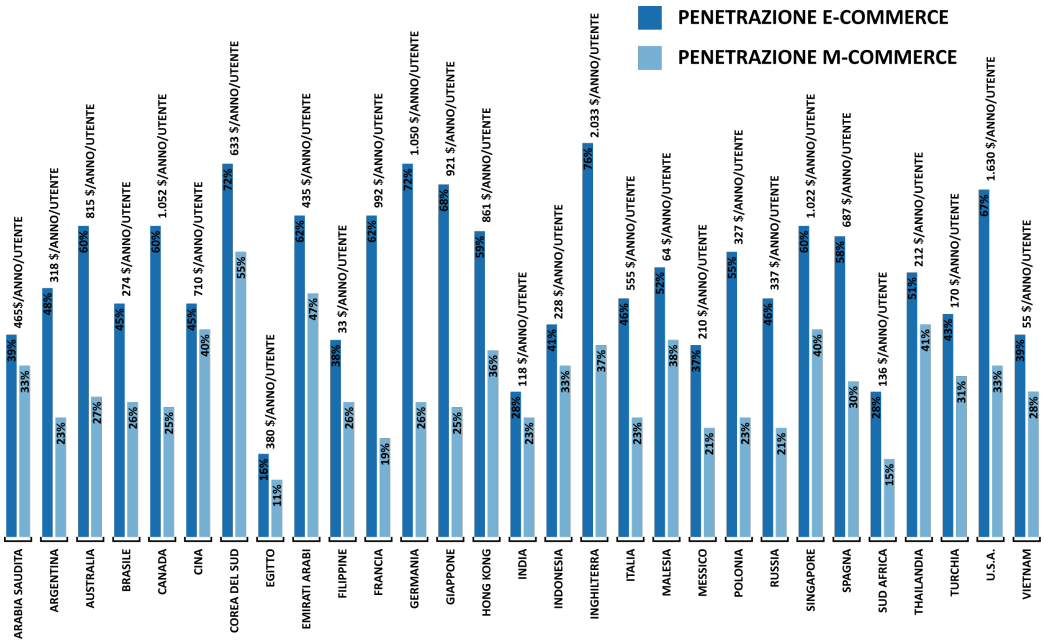

Figura 1.6: Livello di penetrazione al gennaio 2017 dell'e-commerce e del m-commerce nei principali stati mondiali, con livello di spesa media annuale in dollari per utente.
Fonte dati: Digital in 2017 Global Overview [2].

Nella Figura 1.6 viene presentato il grado di penetrazione del mercato e-commerce rispetto al totale della popolazione dello stato associato; il dato comprende tutti coloro che nell'ultimo mese, al gennaio 2017, hanno effettuato un acquisto online con qualsiasi dispositivo. Il medesimo ragionamento vale per il grado di penetrazione del mercato m-commerce, caratterizzato da

un'operazione commerciale avvenuta tramite dispositivo mobile. All'apice di ogni barra del grafico è presente il livello di spesa media annua nel 2016 degli utenti che hanno acquistato sul mercato digitale. Come si può notare, gli stati che presentano una maggiore penetrazione del mercato e-commerce sono quelli più sviluppati, dove le aziende hanno investito maggiormente nella digitalizzazione e su politiche di marketing che coinvolgono i social media ed i social network.

In ordine i primi 5 stati sono Inghilterra, Corea del Sud, Germania, Giappone e Stati Uniti, mentre gli ultimi sono rispettivamente Filippine, Messico, India, Sud Africa ed Egitto. Il *trend* precedente rimane invariato anche per quanto riguarda l'm-commerce, con una leggera inflessione dei paesi sviluppati a favore di quelli emergenti. Tra gli stati analizzati, la sostanziale differenza tra e-commerce e m-commerce, oltre ai dispositivi tramite i quali vengono effettuati gli acquisti, si nota nella crescita di utenti che hanno fatto registrare rispetto al 2016: mentre l'e-commerce ha visto un incremento del 9%, la diffusione del mobile commerce è aumentata di ben il 40%.

Nel 2016 coloro che hanno effettuato acquisti online hanno speso in media in un anno circa 1.200 dollari cadauno; ciò significa che il volume d'affari generato raggiunge quasi i 2 miliardi di dollari l'anno. Risulta pertanto chiaro che l'aspetto digitale e sociale debba rivestire un ruolo centrale in ogni progetto di promozione aziendale, influenzando l'attività di vendita e quelle ad essa correlate; in tal modo sarà possibile generare una più attenta e dinamica comunicazione aziendale e ideare strategie innovative che siano in grado di cogliere i vantaggi derivanti da questo mondo sempre più iperconnesso [18, 19].

1.2.1 I dati in Italia

Il report "Digital Yearbook" del gennaio 2017 [1] riporta che attualmente la popolazione italiana è pari a 59,8 milioni di persone, con una percentuale circa del 70% di urbanizzazione. Il dato sul numero di cittadini italiani viene confermato anche dai dati dell'Organizzazione delle Nazioni Unite [15] e dell'Istat [20], i quali dichiarano che in percentuale la popolazione a inizio 2017 era così suddivisa: 14% 0-14 anni, 15% 15-29 anni, 19% 30-44 anni, 23% 45-59 anni, 29% 60-over60. Le categorie di età italiane, se raffrontate ai livelli mondiali, fanno registrare rispettivamente un -12%, -9%,-2%, +5% e +17%. Da tali dati si può concludere che l'Italia presenta una popolazione tendenzialmente più anziana, dato che le sue categorie più giovani registrano una notevole inflessione comparate ai dati a livello mondiale.

Rispetto comunque al computo totale degli abitanti, secondo l'International Telecommunication Union (ITU), ben 39,21 milioni di persone (circa il

66% della popolazione italiana) sono effettive utilizzatrici della rete Internet, il che pone l'Italia al di sopra del 16% rispetto della media globale. Tuttavia, probabilmente a causa anche del limitato sviluppo delle infrastrutture tecnologiche sul territorio italiano, tra il gennaio 2016 e il gennaio 2017 il nostro Paese ha fatto registrare solamente un +4% nel numero di utenti connessi, per un corrispettivo di +2 milioni di persone. Un sondaggio di inizio 2017 di Google Consumer Barometer [3] ha dichiarato che l'86% degli utenti accede ad Internet ogni giorno; pertanto, un investimento statale che permetta di incrementare ancor più la diffusione della rete, magari migliorando la dotazione della banda larga e ultra-larga, sarebbe auspicabile e quanto mai fondamentale per rendere ancor più competitive le aziende italiane [21].

Oltre a coloro che vi accedono ogni giorno, il report prosegue affermando che il 10% degli utenti vi accede una volta a settimana, il 3% una volta al mese e l'1% meno di una volta al mese. Il crescente numero di utenti connessi alla rete ha comportato un incremento degli italiani iscritti ai social media, i quali a gennaio 2017 sfiorano i 31 milioni (+3 milioni di utenti rispetto al 2016 per un +11%), ben il 52% della popolazione nazionale e quasi l'80% di coloro che accedono ad Internet in generale. Considerando che la media globale registra rispettivamente un 38% e un 74%, in entrambi i casi la "popolazione social" italiana si pone al di sopra del dato medio mondiale rispettivamente con un +14% e un +6%. La diffusione dei dispositivi mobili nel 2016 ha generato, oltre che un ampliamento del fenomeno Internet, anche una forte crescita nel numero di coloro che li utilizzano per accedere alle piattaforme social, potenziandone ancor più la diffusione. Circa l'88% degli utenti italiani iscritti alle piattaforme social vi navigano infatti tramite dispositivi mobili (+4 milioni rispetto al 2016 per un +17%).

La crescita degli utenti attivi nelle piattaforme social è stata pertanto favorita anche dalla diffusione dei dispositivi elettronici mobili, dal potenziamento della rete mobile e della connessione, ma soprattutto dalla progressiva diffusione della cultura multimediale. A tali elementi macro e microeconomici si aggiungono poi le politiche accattivanti delle principali compagnie telefoniche, le quali tuttavia hanno registrato nell'ultimo anno un -4% nel numero di contratti mobili siglati (SIM Card); nonostante la riduzione di 4 milioni, all'inizio del 2017 il numero di SIM Card era di circa 76,74 milioni, per una media di 1,3 contratti a persona (+0,3 contratti a persona rispetto al dato mondiale). Tali sottoscrizioni hanno generato un effetto a catena che ha portato ad un incremento nella diffusione di dispositivi mobili sul territorio (l'Italia presenta una diffusione di smatphone dell'85%, terzo posto a livello mondiale dopo Spagna e Singapore) e, non meno importante, del numero di utenti che tramite essi effettuano l'accesso al Web. Al gennaio 2017, circa 28 milioni di persone, cioè il 47% della popolazione italiana e approssimati-

vamente il 71% di tutti coloro che accedono alla rete in generale, effettuano la connessione tramite apparecchi mobili. Anche in questo caso la realtà italiana fa registrare rispettivamente un +13% e un +3% rispetto alle medie globali.

È possibile concludere che gli utilizzatori dei social, mediante apparecchi mobili, rappresentano circa il 70% degli utenti che fanno uso della rete Internet in generale (rapporto che presenta quasi un +4% rispetto alla media registrata a livello globale) e circa il 46% dell'intera popolazione italiana (+12% rispetto alla media mondiale). Da ciò si evince che l'andamento constatato a livello mondiale si ripercuote anche nel panorama italiano; vi sono, cioè, sempre più utenti connessi ad Internet, principalmente tramite dispositivi mobili, e una notevole percentuale di essi effettua tramite tali apparecchi anche l'accesso alle piattaforme social.

Ciò viene confermato anche dai dati pubblicati da Google Consumer Barometer nel gennaio 2017 [3], i quali dichiarano che il 96% dei soggetti con più di 16 anni utilizzano un telefono cellulare e il 70% uno smartphone; inoltre, sempre nella medesima categoria di soggetti, il 63% adopera computer fisso e il 31% tablet. Nonostante la maggiore propensione degli italiani nel navigare in Internet e sui social tramite smartphone e tablet, permane ancora una percentuale minore di utenti che effettua l'accesso mediante dispositivi fissi. Il fatto che gli italiani stiano abbandonando progressivamente l'abitudine di connettersi da un PC si riscontra esaminando anche le connessioni, poiché quelle che avvengono tramite computer, nell'ultimo anno, hanno subito un calo del 14%. In linea generale i collegamenti avvengono comunque per poco meno del 63% mediante computer fissi o portatili (-14% rispetto al 2016), per il 31% attraverso smartphone (+44%), per il 6% tramite tablet (+8%) e per il restante 0,2% mediante dispositivi come console e SmartTV (+24%).

In base ad un sondaggio del 2016 di Google Consumer Barometer [3], sottoposto ad un campione casuale di diecimila individui e riguardante l'utilizzo settimanale dei dispositivi online, l'attività degli italiani in Internet prevede essenzialmente nove diverse macro-aree di interesse: utilizzare un motore di ricerca, accedere ai social network, controllare le email, giocare ai videogiochi, guardare video, effettuare acquisti, ricercare informazioni su un prodotto, consultare mappe e ascoltare musica. La ricerca di Google ha permesso poi di ricostruire le percentuali con le quali i diversi soggetti utilizzano i dispositivi per le differenti attività. Come si può notare dalla Figura 1.7, tutti i principali dispositivi mobili vengono utilizzati principalmente per consultare i motori di ricerca, per accedere ai social network e per controllare le email.

Negli ultimi anni si è osservato anche un incremento progressivo dell'attenzione di tutti gli utenti verso la fruizione di filmati online, favorita pro-

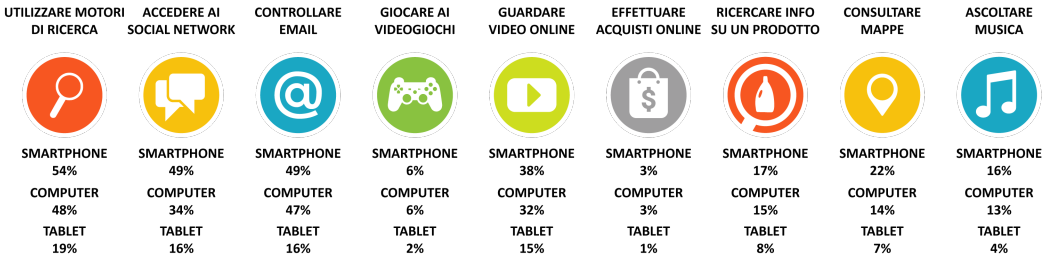

Figura 1.7: Principali utilizzi online dei moderni dispositivi elettronici, con livello percentuale del grado in cui smatphone, computer e tablet vengono utilizzati per quelle attività.
Fonte dati: Google Consumer Barometer [3].

babilmente anche dalla loro presenza sui social network. In base a quanto dichiarato da Google, circa un italiano su tre afferma di visualizzare, almeno una volta al giorno, un video online; inoltre, ogni italiano in media trascorre quotidianamente in Internet circa 6 ore (4 tramite dispositivi fissi, poco più di 2 attraverso dispositivi mobili) di cui circa 2 ore solo nei social media (vedi Figura 1.3 dati relativi all'Italia).

Attualmente nel territorio nazionale, come citato in precedenza, più della metà degli italiani possiede un profilo social; rispetto alla media mondiale gli utenti social nazionali tendono, tuttavia, ad utilizzare meno piattaforme, ma con maggiore frequenza. La Figura 1.8 ribadisce, come era accaduto a livello mondiale, lo strapotere di Facebook nella categoria dei social network; rispetto alla classifica mondiale, però, YouTube guadagna due posizioni, salendo al secondo posto tra le piattaforme più diffuse in Italia. Nelle prime cinque posizioni, insieme a Instagram, si pongono ben due piattaforme di messaggistica e chiamate: Whatsapp e Facebook Messanger. Successivamente si trova LinkedIn, piattaforma legata al lavoro, che si pone allo stesso livello di Skype, applicazione riservata alle chiamate e alla messaggistica. La classifica viene chiusa da Snapchat, la quale ha visto una ridotta diffusione in Italia.

Focalizzando l'attenzione su Facebook, piattaforma che ha riscosso la maggiore adesione, questa conta tra le sue fila quasi 31 milioni di utenti, di cui quasi l'80% vi accede ogni giorno (media globale del 55%). Dei 24 milioni di italiani connessi a Facebook ogni giorno, 22 milioni (92%) vi accede tramite dispositivi mobili. I report redatti da We Are Social e Hootsuite [1, 17, 2] affermano inoltre che in Italia il 48% dei profili appartengono alle donne ed il 52% agli uomini (rispetto a quanto dichiarato nei profili). La disparità che si ravvisa tra le due percentuali a livello mondiale (12%) viene quasi ad annullarsi nel caso italiano, raggiungendo circa il 4%.

Analizzando come gli account Facebook si distribuiscono in base alle classi

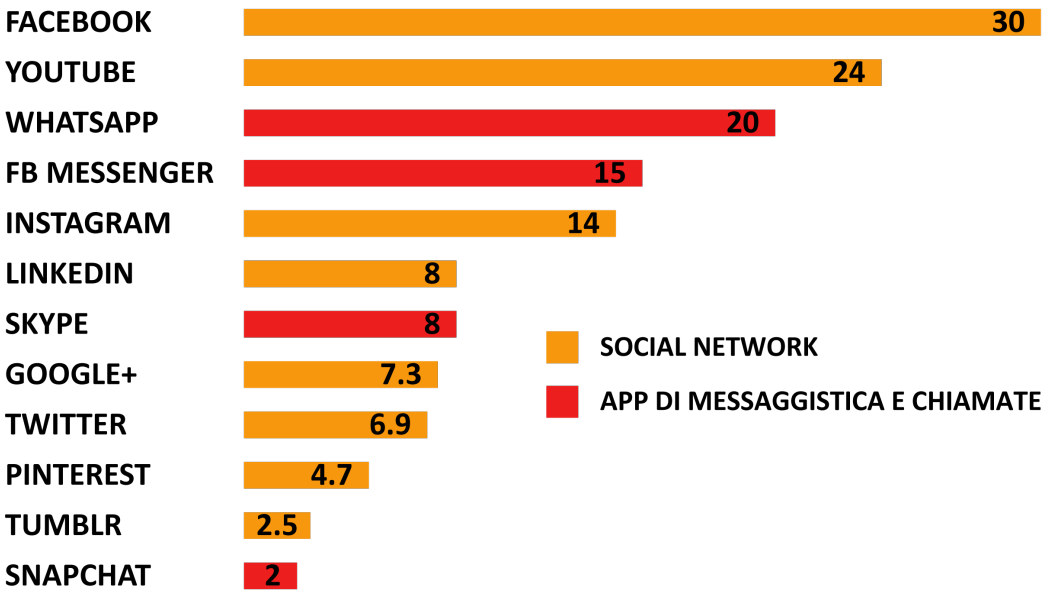

Figura 1.8: Milioni di account attivi in Italia, al giugno 2017, per ogni piattaforma di social media.
FONTE DATI: WWW.ILSOLE24ORE.COM, WWW.STATISTA.COM, WWW.WEARESOCIAL.COM, WWW.REPUBBLICA.IT, WWW.OSSERVATORIOSOCIALMEDIA.COM

di età, è possibile ravvisare un andamento più trasversale, differentemente da quanto riscontrato a livello mondiale; in Italia la piattaforma non solo risulta diffusa tra i giovani, ma anche tra le classi di mezz'età ed oltre. La Figura 1.9 consente di affermare che in tutte le classi di età la differenza nella spartizione del numero di profili associati a donne ed uomini rimane piuttosto leggera; ciò dimostra che, a differenza del caso mondiale, entrambi i sessi detengono ugual livello di interesse nell'essere presenti in Facebook. Si constata tuttavia che, se a livello mondiale i principali fruitori della piattaforma risultavano essere le fasce di età comprese tra i 13 e i 34 anni, nella realtà italiana tali categorie subiscono una leggera inflessione a favore di quelle più centrali e a destra del grafico. L'effetto è dovuto probabilmente al fatto che la popolazione italiana risulta essere mediamente più anziana rispetto alla media mondiale, oppure perché semplicemente nella nostra società il desiderio di essere presenti sulla piattaforma social più famosa del mondo si è diffusa anche tra i meno giovani. Ciò comunque rivela come Facebook sia diventato un mezzo di informazione e comunicazione accessibile a chiunque.

I dati finora analizzati permettono di comprendere quale sia la reale portata in termini di rilevanza del fenomeno Internet e social, sia dal punto di vista dell'utente che del mondo imprenditoriale. La notevole diffusione e

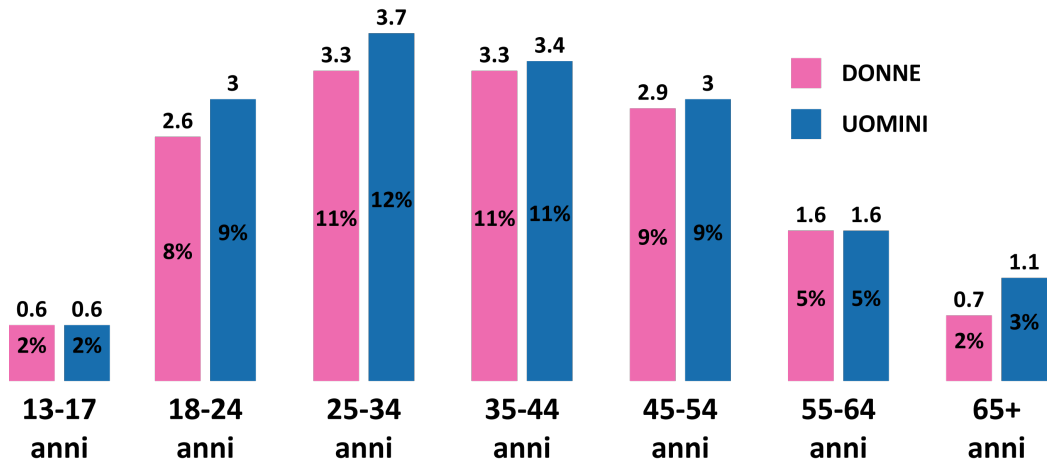

Figura 1.9: Milioni di account attivi su Facebook in Italia al gennaio 2017, divisi per sesso e per classi di età.
Fonte dati: Digital in 2017 Global Overview [2].

utilizzo di entrambi gli strumenti ha permesso nel tempo di ampliare anche la percentuale di soggetti che effettuano acquisti online. Al gennaio 2017 l'Italia presenta un grado di penetrazione del mercato e-commerce pari al 46%, mentre per quanto riguarda il m-commerce del 23% (vedi Figura 1.6 dati relativi all'Italia); inoltre il livello medio di spesa annua per utente è di circa 555 dollari. Ciò significa che nell'ultimo mese, prendendo come riferimento gennaio 2017, quasi la metà degli italiani ha comprato online e che praticamente la metà di essi l'ha fatto tramite dispositivo mobile.

1.3 Una miniera di dati

Al giorno d'oggi è davvero difficile poter immaginare un *business* senza Internet. La digitalizzazione ha infatti stravolto il modo tramite il quale le aziende interagiscono con i loro clienti, offrendo prodotti e servizi, ma ha anche modificando le attività di comunicazione e promozione [18]. Ogni giorno centinaia di milioni di persone, utilizzando i moderni apparecchi elettronici, accedono al web e senza accorgersene producono insiemi di dati; essi possono essere elaborati e sfruttati dalle aziende per individuare in tempo reale opportunità di mercato, cogliere opinioni e preferenze dei soggetti, nonché leggere con maggiore precisione ciò che sta accadendo per prevedere gli sviluppi futuri.

L'incremento della diffusione di dispositivi elettronici, sia nei Paesi sviluppati che in quelli in via di sviluppo, collegata alla espansione della rete Internet, ha permesso che questa produzione di dati venisse esponenzialmen-

te ampliata, tanto che IBM stima che il fenomeno si aggiri su dimensioni di circa 2,5 exabyte/giorno (2,5 x 1018 byte) [22, 23]. Tali dati sono poi caratterizzati da una elevata rapidità di generazione (spesso si parla di *real time*) e da una notevole affidabilità, il che consente di riporre in essi fiducia [24]. Le aziende pertanto, affinché possano continuare a detenere la capacità di seguire le ultime tendenze, nonché rispondere al meglio alle esigenze della clientela, ottenere vantaggi competitivi e conquistare/conservare una rete di clienti potenzialmente in continua espansione, è necessario che sfruttino questo nuovo metodo di produzione di informazione integrando in modo sempre più coeso la pianificazione delle strategie aziendali con le attività di analisi di tali dati [24].

Differentemente dal passato, quando si analizzavano insiemi separati di piccole sequenze di dati per costruire una vasta collezione, la possibilità di manipolare contemporaneamente un solo *set* di grandi dimensioni consente di estrapolare informazioni che probabilmente in precedenza sarebbero rimaste nascoste. Uno studio dell'Università Bocconi di Milano ha rivelato che la principale fonte di generazione di dati sono i social media ed i social network [14]. La scoperta permette di spiegare perché negli ultimi anni vi è stata una notevole crescita della diffusione delle piattaforme social ed un incremento del loro uso anche da parte delle aziende, le quali hanno profuso vari forzi per redigere strategie di comunicazione efficaci. Recentemente si è assistito inoltre ad una convergenza dell'attenzione accademica verso tali siti, allo scopo di studiare la miriade di dati derivanti da esse e comprendere modelli sociali di comportamento.

Dal punto di vista delle aziende, il tema dell'analisi dei dati potrebbe essere applicato allo studio di quelli derivanti, per l'appunto, dalle piattaforme di social networking, così da comprendere l'efficacia delle strategie di comunicazione in termini di risultati ed utilità per il business. Le aziende, ormai da vari anni, attraverso i social pianificano campagne pubblicitarie riguardanti il proprio marchio o prodotti, adottando pertanto modelli pubblicitari che prevedono un insieme di pratiche che, attraverso l'uso di Internet e degli strumenti ad esso associati, mirano a influenzare opinioni, percezioni ed attività degli utenti della rete. Tali operazioni rientrano nella sfera del *digital marketing*, una forma di comunicazione basata sul Web 2.0. Il fine ultimo di ogni strategia di digital marketing è di connettere l'azienda con i consumatori finali dei suoi prodotti/servizi, in modo tale che si crei una relazione che possa produrre effetti positivi anche nell'area commerciale dell'azienda. Il marketing digitale non si limita perciò alla comprensione del corretto utilizzo della nuova tecnologia, ma piuttosto prevede che si capiscano le persone alle quali le strategie sono rivolte. Qualora tali "digital marketers" fossero in grado di cogliere i fattori caratterizzanti ed influenzanti le percezioni di

consumatori, la strategia di digital marketing permetterebbe loro di prendere decisioni aziendali maggiormente consapevoli, nonché focalizzare gli sforzi in direzione degli elementi di maggior interesse, economicamente parlando, per il business stesso. Una corretta strategia digitale, in particolare nei social network, dove vi sono maggiori possibilità di analizzare le attività degli utenti grazie alla miriade di dati prodotti, permette inoltre di instaurare con i soggetti maggiormente legati al marchio forme di *brand engagement*, cioè circostanze secondo le quali un individuo tende a sentirsi maggiormente legato, in termini emotivi, ad un *brand*; ciò avviene grazie alle sensazioni e al sistema di percezioni che esso suscita e che esso è stato in grado di instillare nel suo pubblico [25].

La priorità del marketing aziendale diventa pertanto quella di integrare l'attività social dell'azienda con le politiche di digital marketing in tutto ciò che il marchio rappresenta, dai prodotti ai servizi, generando una più attenta e dinamica comunicazione digitale [18]. L'obiettivo principale consiste nell'ideare strategie innovative che siano in grado di cogliere i vantaggi derivanti dall'analisi e dal monitoraggio dei dati derivanti dai siti web, dalle piattaforme social e dalle applicazioni, ma anche analizzare il livello di audience che le singole pagine ottengono, così da riuscire a identificare, se esiste, una relazione che premetta di stabilire con più rapidità un sorta di coinvolgimento emotivo [18, 19].

In ogni caso, nonostante il notevole afflusso di dati, l'incapacità di interpretarne il significato e l'inabilità nell'attuare le giuste correzioni alle strategie, ne annulla il valore intrinseco; il volume considerevole, generato grazie alle azioni di privati ed aziende, deve quindi essere unitamente legato all'utilizzo di strumenti adeguati, i quali consentono una maggiore comprensione ed analisi, nonché una migliore capacità di raccolta, memorizzazione ed elaborazione.

Tale dipendenza permette di introdurre il concetto degli *enabler* [14], cioè fattori abilitanti che permettono l'introduzione del cosiddetto *innovation management*, una gestione aziendale innovativa caratterizzata dalla *data analysis* come fonte di supporto al processo decisionale. Gli enabler possono essere sia di natura organizzativa, che tecnologica, e diventano elementi fondamentali se ben gestiti, altrimenti anche ostacoli; i più importanti enabler organizzativi sono una adeguata redazione del *budget*, una corretta stima dei ritorni economici, il *committment* (impegno) dei *manager*, le competenze interne e la capacità di creare fidelizzazione nei clienti. D'altra parte gli enabler tecnologici riguardano principalmente gli strumenti informatici di analisi dei dati. Qualora tutti questi fattori abilitanti vengano gestiti in maniera corretta e siano integrati nell'intera struttura aziendale è possibile che il business diventi in grado di accogliere l'innovazione derivante dall'analisi dei dati e i

conseguenti benefici.

Si delinea in tal modo una spaccatura tra quella che è la normale *business intelligence* (analisi passiva) e la data analysis (analisi attiva-proattiva); mentre la prima è caratterizzata da un'analisi di tipo statistico-descrittiva più semplice e che si avvale di insiemi di dati di minori dimensioni sui quali applicare modelli più lineari, la data analysis impiega modelli più articolati per effettuare analisi di tipo statistico-inferenziali, volte a comprendere rapporti, correlazioni, dipendenze ed effettuare previsioni [24]. Quest'ultima pertanto, nel suo insieme, consente all'azienda di creare un valore aggiunto poiché permette di ottenere informazioni riguardanti il comportamento del mercato, supportando la realizzazione di nuove strategie d'impresa e di risultati concreti. Le imprese hanno la possibilità di effettuare analisi approfondite dei servizi offerti al mercato e dei processi aziendali, rapportandoli a variabili di natura quali-quantitativa precedente non considerate [26].

L'utilizzo della data analysis risulta quindi conformarsi come un fenomeno di gestione e non solo di ICT; le aziende devono infatti legare imprescindibilmente le attività di *brainstorming* con quelle associate all'ottenimento di conoscenza mediante data analysis [27]. L'obiettivo è di realizzare un reale valore aziendale nel mercato, in termini di economici e di immagine, o correggere eventuali *gap* aziendali. La data analysis offre perciò un notevole contributo nella fase di *decision making*[2], favorendo una integrazione tra l'approccio "top-down" e "bottom-up" [28]. Il nuovo modello di management che ne deriva vede una *governance* caratterizzata da un'unione tra business intelligence, data analysis e *business analytics*; essa risente pertanto sia delle informazioni derivanti dalla data analysis, ma anche dell'esperienza professionale, l'intuito e la capacità imprenditoriale. L'insieme della molteplicità di tali elementi contribuisce a generare scelte più razionali ed efficaci in diversi ambiti della gestione aziendale [27].

Il processo di analisi dei dati rimane tuttavia un procedimento *brain-intensive*, cioè un'operazione dove le capacità umane mantengono un ruolo di primaria importanza [14]. D'altronde la stessa analisi può essere sia "demand-driven" (guidata da una domanda), di tipo esplorativo ed indirizzata a rispondere ad una precisa domanda, oppure "accademico-scientifica", nella quale si ricercano correlazioni e collegamenti tra differenti collezioni di dati che disgiuntamente produrrebbero forme di conoscenza più ristretta [27].

[2]Processo logico attraverso il quale viene presa una scelta tra diverse opzioni disponibili; una corretta decisione viene presa qualora un soggetto riesca a valutare effetti positivi e negativi di ogni opzione. Per una decisione efficace, il decisore deve essere in grado di prevedere l'esito di ciascuna opzione e, in base a tutti gli elementi, comprendere quale scelta è la migliore per la situazione.

L'adozione della data analysis determina pertanto benefici per varie attività ed aree aziendali. I principali sono:

1. vantaggi che sorgono grazie alla stretta correlazione tra dati e variabili di tipo economico-transazionale;

2. possibilità di disporre di un'ampia base di dati, varia, costantemente aggiornata, affidabile e sicura;

3. maggiore precisione nell'analisi degli andamenti del mercato e possibilità di possedere maggiori indicazioni sui comportamenti dei clienti (es. tramite l'analisi delle piattaforme social);

4. maggiore velocità nel supporto alle decisioni strategiche future (l'analisi può generare previsioni di medio-lungo termine riguardanti trend di mercato, flussi, l'introduzione di nuovi prodotti, ecc.);

5. possibilità di cogliere variabili quali-quantitative precedentemente non considerate con l'analisi del *data warehouse* aziendale e conseguentemente di generare un reale valore aziendale;

6. opportunità di effettuare un'analisi ed un'ottimizzazione dell'efficienza dei processi interni, delle relazioni con i partner e i con fornitori;

7. possibilità di perfezionare la *customer relationship management*[3] e le campagne di comunicazione, con l'opportunità di potenziare il legame triangolare tra relazione, fidelizzazione e ritenzione. Le analisi forniscono inoltre mezzi per valutare i risultati di tali politiche di marketing;

8. incremento del grado di conoscenza e possibilità di adottare processi di R&S in linea con le aspettative dei clienti;

9. integrazione della logica "bottom-up" e "top-down" nella gestione aziendale, con conseguente unione delle strategie d'azienda con le informazioni derivanti dall'analisi dei dati;

10. possibilità di colmare eventuali gap aziendali.

La elevata versatilità e la notevole opportunità che tali strumenti offrono alle aziende diverranno determinanti per lo sviluppo futuro, anche del panorama economico italiano, ma è necessario avviare un processo concreto di digitalizzazione dei business affinché essi diventino in grado di comprendere meglio sia cosa sta succedendo, ma anche cosa succederà in futuro.

[3]Processi volti alla gestione del rapporto con il cliente.

1.4 Obiettivi della tesi

I social network costituiscono oggigiorno un elemento fondamentale della nostra società e sono divenuti parte integrante della nostra giornata. Durante gli ultimi anni sempre più aziende investono nel settore della data analysis, in quanto grazie a tale tipologia di studio di dati si può determinare una evoluzione nella produzione di informazioni utili ai business. Un'analisi approfondita può portare ad una maggiore consapevolezza dei punti forza e limiti dell'organizzazione, nonché a cogliere le percezioni, i gusti e le idee dei clienti, determinando nuove forme di conoscenza aziendale [14]. Risulta chiaro, quindi, che i normali metodi di analisi e supporto alle decisioni, basati principalmente su variabili quantitative ed indicatori economico-finanziari, siano ormai obsoleti per le attuali necessità, se non addirittura insufficienti nel contesto odierno. Per tale ragione la tesi focalizza l'attenzione su quei dati che probabilmente caratterizzano la nostra epoca: quelli derivanti dai social network.

In particolare il lavoro si concretizza nella estrapolazione, gestione e analisi di dati derivanti dalle pagine Facebook di due importanti marchi nel mercato del fashion italiano: Coin ed OVS. Grazie a tale elaborato, che presenta evidenti finalità di marketing, è stato possibile ottenere un'approfondita valutazione delle strategie comunicative adottate in Facebook da parte dei due marchi analizzati; inoltre, grazie anche all'analisi su un *benchmark* di settore, nella trattazione è stata condotta una comparazione tra alcune delle principali industrie del *fashion* nel panorama italiano e mondiale. La tesi presenta lo studio di numerose altre informazioni utili ai fini di creare una strategia social efficace; viene infatti proposta una *sentiment analysis* ed una valutazione della capacità delle strategie di determinare coinvolgimento ed interazione nella pagine.

Il lavoro principale, svolto nell'ambito dell'industria della moda per una passione personale, possiede un ambito di applicazione estremamente vario poiché esso potrebbe essere infatti applicato a qualsiasi pagina presente sulla piattaforma. Al di là delle normali indagini l'efficacia del progetto si concretizza pertanto nella possibilità di poterlo riprodurre ed applicare in svariati ambiti e settori. L'intero lavoro è così strutturato:

- nel **Capitolo 2** la trattazione è dedicata ai social network e alla loro importanza come nuovi strumenti di supporto alle vendite e all'analisi dei mercati. Delle piattaforme verranno definiti principali vantaggi e svantaggi, tra i quali il problema della diffusione di disinformazione;

- nel **Capitolo 3** viene ripresa la discussione intrapresa nella sezione precedente, stressando l'argomentazione riguardante l'importanza che

ha per un'azienda l'attuare una buona campagna comunicativa, l'essere presente attivamente sulle piattaforme social ed avere la capacità di saper costruire legami di valore con il proprio pubblico. Considerando poi che i siti di social networking generano la maggior parte dei dati provenienti da Internet, il capitolo si focalizza anche nel definire ambiti di applicazione e vantaggi derivanti dall'analisi di essi;

- nel **Capitolo 4** la data analysis vede applicazione ai casi aziendali Coin e OVS, nonché ad un benchmark di settore, per valutare le *performance* delle strategie di comunicazione adottate dai marchi nelle rispettive pagine ufficiali di Facebook. Il capitolo si conclude con i commenti ai risultati ottenuti grazie allo studio;

- infine, le **Conclusioni**, riassumono il contributo fornito dalla tesi cercando anche di proporre nuove idee per progetti futuri.

Capitolo 2

La comunicazione aziendale nell'era digitale

2.1 Il capitale "social"

I social network influenzano in maniera decisiva le sfide dell'imprenditorialità. Il riconoscimento di un'opportunità nuova da seguire e sfruttare può essere infatti condizionata anche dalle "reti sociali", che modulano le relazioni ed il traffico informativo, condizionando i dati e le vie attraverso le quali le aziende entrano in possesso di essi. Come sostenuto da Stuart e Sorenson [29], l'importanza delle relazioni sociali sta nel fatto che queste rappresentano il collante che unisce il capitale alle conoscenze, capacità ed idee possedute al livello aziendale. L'abilità dell'imprenditore di comprendere quale sia la necessità di mercato e come soddisfare il cliente dipendono oggigiorno dalla valutazione delle informazioni che è possibile trarre anche dai social network e dall'esperienza personale maturata nel settore e nel tempo. A supporto di tale affermazione, già nel 1934 Schumpeter asseriva che la scoperta di opportunità e nuovi mezzi per creare valore dipendono da forme di conoscenza già esistenti, che però devono essere elaborate e combinate in un nuovo modello d'azienda maggiormente innovativo. Il concetto si riferisce alla capacità di ricercare nuove logiche imprenditoriali, nuovi metodi per creare/produrre valore per tutti i portatori di interessi (*stakeholders*), nonché focalizzare l'indagine nell'esame di nuove vie per generare ricavi e determinare una posizione di rilievo nelle percezioni dei clienti, fornitori e partner. Il risultato che ne consegue è una innovazione che spesso produce effetti sull'intera azienda [30].

A tal proposito, la vastità di dati generati dai social network si rivela fondamentale per le aziende, per le quali può rappresentare una nuova forma di capitale, consentendo l'ideazione e la creazione di nuovi prodotti e pro-

cessi aziendali, maggiormente in linea con emozioni, valori e bisogni effettivi dei consumatori [18]. La ricchezza scaturita da tali dati nasce proprio dalla possibilità di estrarre da essi forme di conoscenza non accessibili altrimenti. Il termine capitale "social", che dà il titolo a questo paragrafo, si riferisce pertanto al valore generato dei dati che possono essere estratti dai social network, ma anche a quello delle relazioni che nascono e si rinforzano attraverso tali piattaforme; queste ultime potenziano i legami interpersonali, ma permettono anche tutta una serie di potenzialità alle quali le aziende possono accedere mediante un utilizzo attivo dei siti e degli strumenti di analisi dei dati prodotti. Il capitale fornito dai social, chiamato quindi capitale "social", si basa su una dicotomia che richiama sia l'aspetto prettamente economico, ma anche quello più sociale, associato alle piattaforme.

La declinazione sociologica del termine capitale "social" è stata posta sotto la lente d'ingrandimento grazie alla notevole attenzione riservata negli ultimi anni ai social network; tuttavia il concetto di capitale sociale, in ambito sociologico, è stato introdotto nel 1916, molto prima della nascita delle piattaforme social. Hanifan lo definì come quell'insieme di *asset* tangibili che hanno un valore maggiore durante la vita quotidiana delle persone: buona volontà, amicizia, simpatia ed interazioni sociali tra individui e famiglie, che permettono di comporre un gruppo sociale [31]. Già più di un secolo fa, quindi, veniva attribuita considerevole importanza alle relazioni e ai collegamenti interpersonali, fattori fondamentali anche ai fini della creazione di rapporti di lavoro. Successivamente, alla fine degli anni '80 e inizi '90, Coleman, Bourdieu e Wacquant integrarono alla spiegazione di Hanifan una serie di diverse forme di capitale, virtuali e non, le quali dovevano essere considerate congiuntamente per poter realizzare gli scopi aziendali [32, 33]. Le integrazioni riguardavano il *physical capital* (capitale fisico), inteso come quei mezzi tecnologici utili all'esecuzione di analisi, lo *human* o *cultural capital* (capitale umano e culturale), cioè quell'insieme di conoscenze e competenze necessarie alla realizzazione di uno scopo, e l'*economic capital* (capitale economico), ovvero la categoria di capitale legata alle fonti monetarie. Differentemente dalla prima definizione si iniziarono così a considerare le implicazioni tecnologiche ed informatiche.

Il capitale sociale, secondo la letteratura, viene spesso descritto mediante due costrutti: il *bonding social capital* ed il *bridging social capital* [34]. Il primo tipo di capitale sociale fa riferimento alle relazioni "strette", cioè quelle che si instaurano con i membri della famiglia e con gli amici; esse costituiscono rapporti nei quali vi è reciprocità incondizionata, supporto emotivo ed amicizia. Il bridging social capital è determinato, invece, da quella tipologia di rapporti caratterizzati da legami più "deboli" e che si instaurano in diversi ambienti; tali rapporti permettono di accedere a nuove informazioni, forme

di conoscenza, prospettive ed opportunità lavorative. Bisogna specificare che non necessariamente un costrutto elimina l'altro, ma avere diversi tipi di rapporti consente di accedere ad una forma di capitale sociale più completa.

Indubbiamente, l'estensione dell'uso delle piattaforme social ha permesso di stimolare la creazione di capitale sociale, ma anche viceversa; la spiegazione del concetto deriva da quanto definito da Putnam [35], secondo il quale il capitale sociale è l'elemento che conferisce valore alla rete (ed ai social network) e quello in grado di far migliorare la prestazione degli attori che ne fanno parte. Come sostengono anche Ellison, Steinfield e Lampe [36], i social network permettono di supportare sia il mantenimento delle relazioni social esistenti, ma anche la formazione di nuovi legami; il valore di tali connessioni si ravvisa poi nel fatto che raramente esse cominciano online e rimangono nel mondo virtuale. L'ampio utilizzo della tecnologia permette ai social network di avere la capacità di creare un ponte tra il mondo online ed *offline*, ma anche viceversa, il che facilita la generazione di capitale sociale.

Di contro, la diffusione dei social network e la loro attitudine a creare nuove interazioni è stata spesso associata sia ad incrementi che a decrementi di capitale sociale. Uno studio di Nie del 2001 sostiene che Internet provochi una diminuzione delle interazioni sociali dirette, generando una riduzione in termini di capitale, inteso come risorsa accumulata attraverso relazioni tra persone [37]. Altri studi [36, 38], invece, asseriscono che contrariamente alla visione di Nie le interazioni online integrano o sostituiscono quelle offline, generando effetti positivi nelle relazioni tra comunità, incrementando la partecipazione ed il coinvolgimento, quindi la produzione di capitale sociale.

A sostegno del fatto che i social network siano in grado di generare capitale sociale, Ellison, Steinfield e Lampe nel 2007 hanno esaminato le relazioni tra 800 studenti universitari su Facebook al fine di analizzare la formazione ed il mantenimento di capitale sociale [36]. I risultati dello studio confermano in parte quanto asserito da Nie, ossia che il semplice utilizzo di Internet non è sufficiente a generare un'accumulazione di capitale sociale; un uso intensivo di Facebook, però, permette il mantenimento dei rapporti e la nascita di nuove connessioni, entrambe occasioni profittevoli dal punto di vista lavorativo. Differentemente da quanto sostenuto da Nie, i social network rappresentano, quindi, piattaforme che supportano la nascita ed il mantenimento di interazioni tra i contatti presenti nei social. Tale risultato conferma la relazione tra Facebook e la sua capacità di generare una forma di capitale sociale che può essere sfruttata dalle aziende per estendere il loro *network* di contatti. Del resto, Facebook rappresenta una fonte potenzialmente infinita di relazioni poiché permette ai suoi utenti, tra le altre cose, di presentarsi in un profilo online, stringere amicizie, entrare a far parte di gruppi basati su interessi comuni, conoscere numerose informazioni sugli altri utenti presenti nella

piattaforma.

Uno studio successivo di Ellison et al. [39] dà ancor più valenza all'attiva gestione dei profili ed al loro perfezionamento ai fini del mantenimento di una propria rete di contatti. La ricerca suggerisce che il capitale sociale posseduto dalle aziende non si genera semplicemente grazie all'esistenza di connessioni nei social network, bensì si sviluppa attraverso piccoli ma significativi sforzi atti ad attirare, coinvolgere e mantenere le relazioni. Tali comportamenti possono riguardare risposte a domande degli utenti, congratularsi per gli acquisti, chiedere un parere riguardo ad un prodotto o servizio, ecc. Lo studio permette di confermare che i social network hanno un ruolo attivo nella creazione e nell'incremento di capitale sociale, non tanto per il fatto che permettono di creare connessioni virtuali, ma perché danno vita ad un ambiente nel quale possono avvenire significativi scambi comunicativi, che a loro volta generano una crescita dei benefici legati al bridging social capital [38, 39]. La relazione positiva tra l'intensità dell'uso di Facebook e i livelli di partecipazione, soddisfazione e fiducia instaurato dall'azienda mediante la piattaforma viene confermato da uno studio di Valenzuela, Park e Kee [40], i cui risultati dimostrano che il contatto diretto mediante i social porterebbe a forme di fiducia e partecipazione attiva che non si ottiene mediante le sole relazioni offline.

Se un'azienda intende utilizzare i social network come strumenti di marketing, è necessario che partecipi attivamente nelle conversazioni e nello scambio di idee. A tal proposito Belew, sulla base del comportamento assunto dagli utilizzatori nelle piattaforme, siano essi aziende o semplici utenti, identifica due categorie [41]:

***Lurkers*:** sono coloro iscritti ad una o più piattaforme di social networking, ma senza essere effettivamente attivi su esse; invece di partecipare, creare discussioni online e aggiungere valore alle interazioni sociali, i lurkers rimangono passivi e si limitano ad osservare, cercando di trarre benefici da tali interazioni catturando informazioni che possono essere usate per redigere strategie di social media marketing;

***Pushers*:** sono quei soggetti che operano sui social network attivamente, avviando e prendendo parte a conversazioni che generano benefici per ambo le parti coinvolte. Gli sforzi di tali soggetti sono rivolti a focalizzare l'attenzione sul proprio marchio aziendale, prodotti e servizi.

Dunque, nel caso di aziende che si comportano come dei "lurkers", esse cercano di ottenere informazioni riguardanti il proprio obiettivo di mercato senza interagirvi attivamente. L'idea ottimale, invece, è quella di costruire relazioni positive, in grado di creare un clima di reciproca fiducia ed interazione;

utilizzare le piattaforme con l'intento di connettersi con la categoria di clienti alla quale si desidera rivolgersi rappresenta un'opportunità che non deve essere sprecata. Tali interazioni consentono alle aziende di ottenere dai social network il cosiddetto capitale "social", che permette di esplorare nuove opportunità, dimostrare la propria credibilità e costruire nuove relazioni.

L'attuazione di una comunicazione ed una connessione diretta con gli utenti finali mediante le piattaforme social riveste, quindi, notevole importanza. Tali strumenti risultano oramai estremamente utili nel mercato moderno per generare forme più complete di capitale. L'implementazione di nuove strategie da adottare nei social network, combinate con quelle associate ai più tradizionali approcci, appare di conseguenza necessaria per ottenere un migliore coinvolgimento emotivo da parte del consumatore finale e quindi un maggiore valore indiretto per il business.

2.2 I social network come nuovo strumento di supporto alle vendite

L'utilizzo dei social network come strumenti di marketing volti al potenziamento delle vendite si sta diffondendo sempre più nella cultura imprenditoriale-multimediale del XI secolo. Ogni azienda che desidera oggigiorno migliorare il posizionamento sul mercato ed incrementare il proprio *brand value*, deve necessariamente considerare l'adozione delle piattaforme di social networking, che permettono il contatto diretto con le idee, emozioni ed opinioni dei potenziali consumatori [42]. D'altronde, come esaminato in precedenza, i soli fruitori di Facebook sono quasi 2 miliardi nel mondo (Figura 1.4); ciò significa che, se un'azienda dovesse cogliere anche solo lo 0,5% dei soggetti con un profilo attivo sulla piattaforma, riuscirebbe ad ottenere un parco clienti composto da 10 milioni di contatti. La realtà chiaramente è un'altra, ma le potenzialità offerte alle aziende da parte di questi nuovi strumenti sono altissime.

Il processo di promozione del marchio e dei prodotti, nonché quello di vendita, sono mutati con l'avvento dei social; qualora un'azienda non si adatti continuamente al cambiamento perderà quota di mercato, a favore dei concorrenti, ma anche possibilità di cogliere nuovi clienti [43]. Inoltre i consumatori, negli ultimi anni, sono diventati sempre più attenti alle scelte d'acquisto e sensibili anche alle opinioni dei clienti precedenti. Tali cambi di paradigma, associati in gran parte alla diffusione di Internet e della cultura multimediale, hanno portato ad un'evoluzione delle strategie di comunicazione e del modo di fare business. L'attuale *social network society* prevede

infatti un'interazione più dinamica, nella quale l'impresa che offre il prodotto o servizio si pone in una condizione di parità mediale; ciò significa che il rapporto comunicativo con il potenziale cliente avviene ad un livello paritario ed in assenza di intermediari [44]. Ad ogni soggetto è concessa la possibilità di esprimersi liberamente; dall'altro lato le aziende, ascoltando direttamente i reali bisogni dei consumatori, diventano partecipi delle emozioni e valori dei clienti. I social network si configurano dunque come ottimi strumenti di auto-promozione, che hanno il vantaggio di generare un contatto diretto tra azienda e consumatore finale, nonché permettere di cogliere subito considerazioni, impressioni e reazioni sui prodotti emessi sul mercato [43].

C'è stato un notevole cambiamento nelle modalità con cui i consumatori entrano in contatto con i diversi marchi e nel cosa, o chi, influenza le loro decisioni di acquisto. Per le aziende è diventato fondamentale comprendere quando e dove interagire con i nuovi potenziali clienti, tanto che al centro del concetto di *social selling* vi è la costruzione della relazione, che si deve basare nello stabilire fiducia tra le parti e nell'offrire valore [41]. Belew paragona l'arte del social selling alla pesca, sostenendo che sebbene l'attività possa essere divertente, rilassante e persino un passatempo, i professionisti di tale sport diranno che per catturare un pesce è necessario predisporre il giusto piano di attacco ed i giusti metodi e strumenti. Così come per la pesca, le aziende intenzionate a sorprendere e catturare clienti devono in primis conoscere la tipologia di "pesce" che desiderano catturare, dove e quando nuota, ma anche qual è l'esca che preferiscono. Inoltre, come avviene nella pesca di gruppo, un'attività effettuata da un *team* ben coordinato di più soggetti risulta più efficace e comporta risultati più profittevoli. Per tutti questi motivi non tutti i social network sono uguali:

***Social media network*:** sono i tipici social network, quali ad esempio Facebook e Twitter, nei quali vi sono migliaia di conversazioni attive e commenti. Sono piattaforme nelle quali è semplice interagire con altri soggetti, così come trovare commenti relativi a determinati prodotti e servizi;

***Visual social network*:** è la tipologia di social network basata maggiormente su immagini e video. Youtube, Instagram e Pinterest sono i padroni indiscussi di questa categoria, nella quale le aziende possono promuovere prodotti direttamente mostrando ai clienti le novità, le funzionalità, ecc.;

***Blog*:** molto spesso questo insieme di canali social sono focalizzati su una specifica tematica, il che rende più semplice l'identificazione di una con-

versazione nella quale partecipa il target di clientela al quale l'azienda si rivolge;

Community: simili ai social network classici, ma più specifici poiché ad una community appartengono solo soggetti aventi un interesse o una passione in comune. Tale ambiente digitale è potenzialmente ottimo per le aziende, perché una volta trovata la giusta community per i propri prodotti, è possibile porre in atto azioni di promozione dirette;

Gruppi e Answer hub: i primi solitamente sono parte integrante dei social network o delle community, possono essere ad accesso limitato e all'interno di essi si parla di specifici temi. I secondi, invece, sono quei siti nei quali è possibile porre delle domande e ricevere risposte dagli utenti. In entrambi i casi tali strumenti possono essere sfruttati dalle aziende come mezzi per comprendere opinioni su prodotti e servizi offerti;

Siti di news: sebbene possano apparire estranei al contesto, molti siti richiedono che gli utenti abbiano un profilo attivo; ciò consente alle aziende di sfruttare le conversazioni per comprendere la propria posizione mercato di riferimento.

Comprese le differenze esistenti tra le varie piattaforme di social networking, appare chiaro come sia mutata effettivamente la comunicazione tra aziende e clienti, dalla fase di brand engagement a quella di *customer care*[1]. I social network danno infatti possibilità ai consumatori di potenziare la loro voce, esponendo problemi e domande direttamente all'azienda che vende un determinato prodotto [19]; quest'ultima ha poi la possibilità di rispondere in tempo reale ed in modo personalizzato, generando un servizio più in linea con i valori e le emozioni dei clienti e permettendo di far vivere loro un'esperienza unica di acquisto, positiva e soddisfacente [18]. L'integrazione di politiche di social media marketing con l'analisi delle pagine sulle piattaforme consente, inoltre, di monitorare i canali attraverso i quali l'azienda produce valore; in particolare, analizzando i commenti e le domande relative al marchio, l'azienda può studiare direttamente l'andamento del grado di apprezzamento dei propri prodotti, generando misure correttive nel caso di gap [41].

Naturalmente, affinché i social network siano di concreta utilità per l'azienda e per la promozione dei suoi prodotti, vi dev'essere una comunicazione efficiente, in grado di creare "interazioni social" positive per il business. Essenzialmente l'obiettivo è quello di creare dialogo, integrazione e quindi

[1]La customer care prevede un insieme di attività che l'azienda pone in essere al fine di fornire assistenza ai propri clienti.

coinvolgimento. Per raggiungere lo scopo numerosi testi consigliano [19, 36, 41, 43] di:

Essere onesti e naturali: non forzare la comunicazione ed essere autentici, nonostante vi sia una tastiera nel mezzo, sono la base per avere interazioni "vere", che portano a relazioni durature e potenziali clienti. L'autenticità di colui che si occupa della comunicazione aziendale, sia sui social che nella vita reale, influenza l'autenticità dello stesso marchio ed i messaggi che vengono associati ad esso;

Ascoltare: uno dei principali vantaggi dei social network è quello di permettere di monitorare le conversazioni che provengono dai clienti, concorrenti, *haters* (odiatori) e *lovers* (amanti). Identificare interessi, bisogni e prospettive è alla base di ogni strategia di persuasione o attività di customer care;

Essere attivi: rispondere alle domande, congratularsi per gli acquisti, commentare o "linkare" dei post permette di creare interazioni positive sui social, ma bisogna prestare particolare attenzione alle modalità di risposta a critiche e problemi;

Adattare il messaggio: comunicare con le persone, anche attraverso le piattaforme social, è complicato soprattutto se il messaggio non viene compreso da chi lo riceve. La comunicazione ottimale prevede messaggi modellati in base al pubblico (*target*), in modo che si possa ottenere un maggiore livello di coinvolgimento e risposta;

Identificare i segnali di entrata e uscita: è il consiglio più complicato da attuare poiché prevede che, una volta identificata una conversazione da monitorare o durante la discussione, ad esempio, di un post nella pagina Facebook ufficiale di un marchio, si comprenda quando e come parteciparvi o uscirne. Spesso la tentazione è quella di rispondere d'istinto e immediatamente a critiche o domande, ma è necessario non entrare in modo troppo aggressivo per evitare di interrompere la conversazione. Mentre è facile smettere di rispondere, riuscire a trovare il giusto messaggio per iniziare una conversazione costruttiva può essere molto più difficile;

Mantenere il grado di professionalità: la presenza attiva sui social network deve essere caratterizzata da una mediazione tra il carattere amichevole e professionale. Un'azienda, quando gestisce la propria pagina su un social, dev'essere in grado di trovare il giusto bilanciamento tra le

due posizioni, discutendo sempre con professionalità. Trovare il corretto compromesso è necessario ai fini di far comprendere agli utenti che tutti i commenti derivanti dal profilo ufficiale provengono dall'azienda e che per tale motivo devono rispettare un codice di condotta;

Ammettere gli errori: rispondere ai quesiti e ai dubbi degli utenti non significa solo supportare la posizione dell'azienda. L'attività che le aziende svolgono sui social network dev'essere sempre caratterizzata da coerenza rispetto alle scelte aziendali, tuttavia ammettere gli errori e scusarsi fa parte di quelle azioni utili a creare un rapporto di fiducia col cliente.

La necessità di realizzare strategie social è quindi accompagnata dall'esigenza che vi sia un padronanza nelle competenze, nelle logiche e nei linguaggi social-digitali. Di conseguenza, il vero valore sta nel riuscire ad interpretare i nuovi contenuti e dinamiche in modo da ottenere un vantaggio sui concorrenti [19].

2.3 Comprendere il valore delle azioni sui social network

La conoscenza dei consumatori inizia quando essi effettuano azioni sulle piattaforme social e generano *input* che possono essere utilizzati dalle aziende per comprendere numerosi aspetti del loro processo decisionale [6]. Sotto il profilo sociologico, uno studio di Burke, Kraut e Marlow ha identificato tre tipologie di comportamenti che possono verificarsi sui social network [45]:

1. **Consumo passivo di informazioni:** consiste nella lettura passiva degli aggiornamenti che compaiono nella pagina principale della piattaforma, senza effettuare azioni che comportino interazioni;

2. **Comunicazione diretta con amici:** consiste in una corrispondenza *one-to-one*, caratterizzata da uno scambio di *like* (i famosi "mi piace"), commenti, "tag" in fotografie, messaggi, *post* (contenuti) nella pagina profilo e chat private. Tramite ognuna di queste azioni, un amico segnala all'altro che la relazione tra loro è meritevole di attenzione e ricca di valore. La comunicazione diretta permette di consolidare la relazione, il legame e la positività del rapporto, incoraggiando la nascita di fiducia, intimità e l'aprirsi agli altri. Inoltre, da un punto di vista economico, incentiva la reciprocità (cioè il fatto che il compagno si senta in dovere di rispondere), stimola la nascita di nuovi legami e la crescita di valore in essi;

3. **Comunicazione di massa:** prevede che un individuo condivida un determinato contenuto accessibile potenzialmente a tutti e quindi destinato al consumo da parte di una categoria non selezionata di individui. La comunicazione indiretta non è intima ed è caratterizzata dalla condivisione di link, foto, aggiornamenti nello "status" e interazioni con amici di amici. Qualora tale interazione sia effettuata in modo costante, permette di generare un regolare contatto con il pubblico, il che è alla base della creazione di scambi relazionali.

Nello studio è stato inoltre riscontrato che un elevato utilizzo di Facebook (inteso come quantità di tempo trascorso sul sito e livello di integrazione nella vita di tutti i giorni) incrementi le interazioni online ed il rilascio di "segnali" mediante i quali esprimere emozioni positive o negative [45].

Per comprendere come queste modalità di comunicazione si realizzino concretamente sulle piattaforme, è necessario esaminare quali siano le effettive attività "social" che ogni utente può compiere. Esistono differenti metodi con i quali gli utenti (*fan* o hater) possono mostrare interesse, ma l'insieme dei "segnali" monitorati dalle aziende e costituenti i diversi metodi tramite i quali i soggetti interagiscono sui social network, si classificano in base alla tipologia di piattaforma nella quale essi avvengono [41]:

Facebook: le aziende solitamente monitorano il numero di fan della loro pagina ufficiale, ma anche il livello di like, commenti e condivisioni che le diverse tipologie di post ricevono (eventi, link, foto, status e video);

Twitter: in questo caso le aziende controllano, in genere, il numero di follower della loro pagina ufficiale, ma anche il numero di *re-tweet* (condivisioni dei tweet), *favourite* (i "mi piace" di Twitter) e risposte che i tweet hanno ricevuto;

LinkedIn: differentemente dai social network precedentemente citati, questo è dedicato al mondo del lavoro ed è caratterizzato da profili personali o da pagine profilo associate ai marchi. Mentre per la prima tipologia di profili è interessante tenere monitorati il numero delle connessioni, referenze ed i *feedback* provenienti dagli altri soggetti, per la seconda tipologia di profilo si punta maggiormente ad un'analisi del numero di persone che seguono la pagina, oppure del numero di referenze riguardanti un prodotto o servizio. Risulta poi di comune interesse tenere sotto controllo il numero di "mi piace", commenti e condivisioni associati ai vari post pubblicati;

YouTube: le aziende attive su YouTube monitorano il numero di volte che un video è stato visualizzato, commentato e condiviso, ma anche quanti like/non like ha ricevuto;

Instagram: è una piattaforma social caratterizzata dalla condivisione di file multimediali, quali immagini e video. Il monitoraggio si basa perciò su un'attività di controllo del numero di "mi piace", commenti e visualizzazioni, nonché della quantità di "seguaci";

Community e Blog: in quest'ultimo caso le aziende controllano principalmente il numero di iscritti o follower, ma anche la frequenza con la quale vengono pubblicati commenti alle domande ed il numero di like e condivisioni che i post ottengono.

Riguardo a Facebook bisogna tuttavia aggiungere che, nel febbraio 2016, è stata introdotta un'estensione del tasto "like" – la cosidetta *reaction* – che permette ai vari utenti di esprimere reazioni e rilasciare una risposta più accurata sul contenuto visualizzato. Mediante tali reaction gli utenti possono comunicare amore, felicità, stupore/*shock*, tristezza e rabbia. L'introduzione potrebbe favorire lo studio dei sentimenti associati ad un determinato argomento o ad una particolare tipologia di post, nonché permettere alle aziende di comprendere come gli utenti interpretano i contenuti pubblicati ed ottenere una più profonda conoscenza della percezione del marchio sulla piattaforma [46].

Data l'esistenza di numerosi e differenti social network, risulta necessario per l'azienda determinare dove il proprio mercato è maggiormente attivo e, quindi, dove partecipare adottando strategie in grado di aumentare il tasso di interazione tra azienda ed utenti [29]. Se in passato le strategie aziendali di promozione del brand si basavano su informazioni distribuite unilateralmente dalle aziende, che sceglievano quando e dove smistarle, nonché quali commenti-recensioni pubblicare, attualmente il processo di condizionamento è determinato direttamente dai clienti, dai *competitor* e anche dalle critiche. Gli utenti, sostenendo o denigrando i prodotti dell'azienda tramite le azioni che compiono sui social, possono generare un impatto positivo o negativo sulle percezioni degli altri utenti e, di conseguenza, sull'immagine del marchio [47]. Questo tipo di influenza è paragonabile alla ben più tradizionale "WOM" (*word-of-mouth* o passaparola), ma Internet e i social network hanno permesso di conferire ad essa un potere di diffusione e di condizionamento esponenzialmente più ampio [48]. L'ampia audience, determinata da una fitta rete di amici nelle piattaforme, unita alla possibilità di esprimersi liberamente in rete, permettono sia alle esperienze positive che a quelle negative di diffondersi molto più velocemente rispetto al passato. Il fenomeno

è stato definito da Belew come "WOM multiplier effect" [41]. Il concetto di base è che gli utenti, considerati dalle aziende come potenziali clienti, tramite l'interazione forniscono un giudizio sul prodotto venduto dal brand; tale opinione, se positiva, può portare alla potenziale opportunità di attirare anche parte della rete di amici e contatti con i quali tali utenti sono collegati [6]. Ritorna, perciò, il concetto di WOM multiplier effect teorizzato da Belew e della possibilità che un'iniziale interazione positiva nata con un singolo utente si diffonda anche alla rete di amici/seguaci. La rete si trasforma così da una semplice gruppo di contatti in un insieme di potenziali obiettivi di mercato [19, 41].

Dal punto di vista dei consumatori, una grandissima enfasi viene posta al numero di "mi piace" ed al valore delle recensioni dei clienti precedenti, le quali possono essere spesso classificate in base in base al livello di soddisfazione/insoddisfazione, oppure in base a vari criteri di utilità. In tal modo, il potere di condizionamento dei clienti che hanno rilasciato commenti-recensioni o like sulle piattaforme social (ma anche sui siti web), continua a crescere [6]. Inoltre, considerando quanto esaminato riguardo il caso italiano (Figura 1.7), appare chiaro come l'attività di ricerca online di informazioni su un prodotto abbia acquisito negli ultimi tempi una notevole importanza.

Con l'avvento dei social network e della *peer-to-peer influence*[2] [19, 41] è divenuto fondamentale comprendere quali sono i soggetti online sottoposti al messaggio e che livello di attenzione e fiducia attribuiscono ad esso. Dal punto di vista aziendale, il problema risiede nel fatto che il più delle volte gli utenti prestano maggiore attenzione alle recensioni che ai messaggi ufficiali provenienti dai brand. Tale fenomeno è stato esaminato da numerosi studi, tra i quali quello di Nielsen [49], il quale ha rilevato che il cliente attribuisce un maggior livello di fiducia ai commenti e alle recensioni di amici e perenti, rispetto a quanto ufficialmente dichiarato dai marchi, per quanto possa esso essere veritiero. Nel medesimo report Nielsen osserva anche che i cosiddetti "Millennials" (individui tra i 18 e i 34 anni), invece, hanno maggiore considerazione dei pareri forniti sui social network da persone a loro estranee, piuttosto che quelli derivanti da amici e conoscenti.

Studiando le diverse tipologie di "segnali" derivanti dall'attività sulle pagine è dunque possibile creare un collegamento tra azioni social ed aspetto psicologico degli utenti, inteso in termini di motivazioni e comportamenti, nonché comprendere sentimenti e percezioni degli utenti riguardo a prodotti e servizi offerti. L'importanza ed il vero significato dello studio delle attività

[2]S. Belew definisce la peer-to-peer (P2P) influence come quella forma di influenza psicologica che si genera in Internet grazie all'apporto, da parte di qualunque utente, di recensioni e commenti.

si ravvisa di conseguenza nel momento in cui l'azienda diventa maggiormente in grado di identificarsi nelle emozioni e valori clienti, aumentando a sua volta il livello di iterazione con essi e massimizzando i benefici derivanti dalla peer-to-peer influence.

2.4 Il *social media engagement* e la sua relazione con la portata organica

I social network hanno senza dubbio modificato le modalità tramite le quali le aziende pongono in essere strategie di marketing, ma hanno anche influenzato il processo mediante il quale i consumatori compiono le loro decisioni di acquisto. L'ampia disponibilità di informazioni sui prodotti ha portato ad un'alterazione nella fase di decision making, incrementando la pressione sull'efficienza delle politiche di marketing adottate sulle piattaforme social, che devono essere in grado non solo di educare i potenziali clienti sull'azienda e sul brand, ma anche di attirarli e catturarli, fornendo loro un motivo per il quale interagire o iniziare un contatto [48].

Le strategie attuate sui social network, per la promozione del marchio e dei prodotti ad esso associati, possono giustificare una voce di costo in bilancio; riuscire ad ottenere un elevato numero di amici/seguaci sulle proprie pagine ufficiali non è tuttavia sufficiente per riuscire ad avere anche un buon grado di interazione con essi, elemento fondamentale per trarre valore dalla peer-to-peer influence [50]. Tali utenti potrebbero, infatti, non partecipare attivamente e non legarsi al marchio, il che risulterebbe essere un problema soprattutto nel momento in cui venissero attuati procedimenti volti a trasformare i social network in veri e propri canali di vendita. Questo processo di interazione è noto con il termine social media engagement, ossia il coinvolgimento degli utenti nella piattaforma social, ed è costituito dall'insieme delle modalità tramite le quali un soggetto attivo sui social network può interagire [48, 51]. Uno studio di Lim et. al [52] distingue tre tipologie di social media engagement:

Engagement funzionale: fa riferimento all'interazione in tempo reale che gli utenti effettuano nelle conversazioni social, condividendo contenuti e comunicando con altri soggetti. Tale forma di engagement può essere influenzata da parte degli amministratori delle pagine, i quali hanno il potere di stimolare l'interazione attraverso la richiesta del rilascio di feedback, la creazione di particolari hashtag, ecc.;

Engagement emozionale: fa riferimento alla caratteristica emotiva che caratterizza il legame tra un utente ed uno specifico evento, brand o sog-

getto. Rispetto alla precedente tipologia di engagement, in questo caso l'utente sente in maniera autonoma il bisogno di condividere contenuti o sensazioni, instaurando un rapporto con gli altri soggetti;

Engagement condiviso: fa riferimento a quel senso di partecipazione ed appartenenza che un utente sviluppa nei confronti di una particolare comunità di utenti, una pagina ufficiale di un marchio, ecc.

Rispetto all'engagement funzionale ed emotivo, che hanno il potere di incrementare l'uso dei social, quello condiviso ha un effetto minore sulla fedeltà al canale di comunicazione; quest'ultimo, pur rappresentando infatti una forma potenzialmente di stimolo per i brand, non produce effetti istantanei nelle piattaforme [52]. Dal punto di vista manageriale, le aziende dovrebbero focalizzare l'attenzione nel generare pertanto forme di engagement funzionale ed emotivo, attribuendo maggiore importanza non tanto al numero di amici, follower ed iscritti, ma al loro grado di partecipazione.

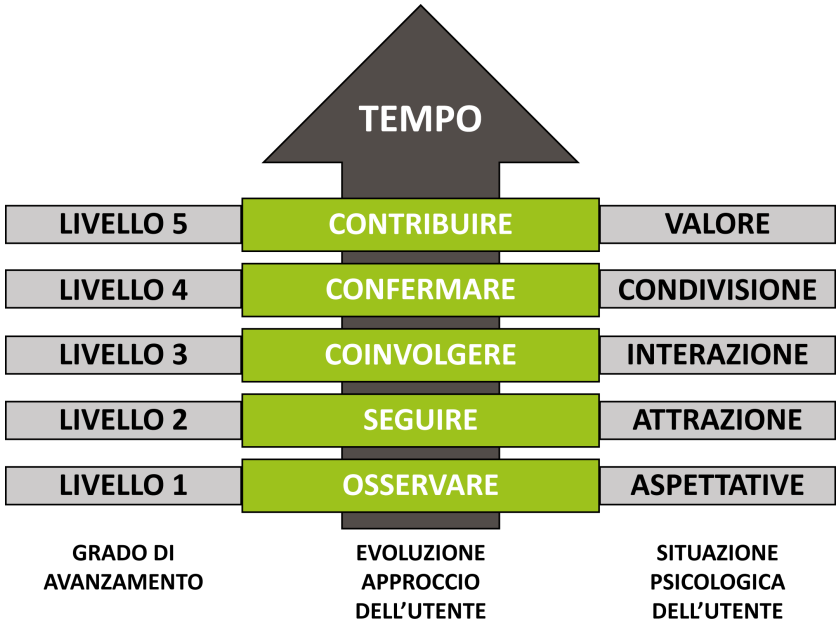

Figura 2.1: I cinque livelli del social media engagement, classificati sulla base dell'evoluzione dell'approccio dell'utente alla pagina e della sua correlata situazione psicologica.
Fonte dati: elaborazione da [4].

I cinque diversi livelli di social media engagement sono stati esaminati da Huang [4] e riassunti nella Figura 2.1. In una fase iniziale l'utente si limita ad osservare passivamente le pagine social dei marchi, generando aspettative sugli argomenti ricercati; successivamente, qualora i contenuti postati

su una pagina siano di suo interesse, nasce una sorta di attrazione ed inizia una fase nella quale l'utente diventa follower. Il terzo livello di social media engagement corrisponde al primo stadio di coinvolgimento effettivo, durante il quale nascono le prime forme di interazione con i post. Queste interazioni si limitano comunque ad un semplice like o ad un click per visualizzare un contenuto. Qualora il processo di coinvolgimento continui positivamente, l'utente si sente maggiormente incline a confermare il proprio legame con il marchio, iniziando a condividere i contenuti della pagina anche tra la sua rete di contatti. L'ultima fase prevede un'attiva partecipazione nelle conversazioni e nelle interazioni con la pagina (ad esempio, commentando i contenuti), durante le quali si genera una relazione di valore tra le parti. Diversi utenti, quindi, sono esposti al contenuto, ma solo alcuni lo visualizzeranno effettivamente; tra questi ultimi, solo una piccola parte verrà catturata e compierà un'azione che varrà come attiva partecipazione. Vi è infine un residuo bacino di utenza che si interesserà al prodotto e trasferirà nel mondo reale la propria azione. Per aumentare il coinvolgimento è necessario pertanto attuare una crescita in tutti i livelli, riducendo le perdite di utenti e fornendo nel momento appropriato il giusto messaggio alle persone interessate [6].

Il fine di calcolare il livello di social media engagement è quello di misurare la capacità di un'azienda o di un marchio di coinvolgere il proprio pubblico, rendendolo partecipe attivamente nelle pagine, ma anche per comparare le proprie performance con quelle dei concorrenti o con pagine aventi diverso numero di fan [53]. A causa dell'elevato numero di piattaforme e di tipologie di interazione esistenti, il social media engagement può essere calcolato in diversi modi. Per tale motivo, è necessario che ogni azienda definisca anticipatamente quali indicatori utilizzare, cioè quali metriche analizzare ai fini del calcolo. Ogni tipo di interazione, infatti, produce un diverso contributo nella valutazione del coinvolgimento, che conseguentemente influenzerà il giudizio della performance della strategia di social media marketing.

Uno studio di Kaushik [5] ha suddiviso le modalità di interazione sui social network in quattro macrogruppi, ma in questa sede ci limiteremo a considerare solo le prime tre categorie, che delineano le metriche relative al coinvolgimento sui social. A queste tre ne verrà aggiunta una quarta e di tutte verranno descritti i rispettivi impatti sul social media engagement. Tali classi, con le loro componenti, possono essere riassunte nella Figura 2.2:

Conversazione: sono le risposte ai contenuti social, tramite le quali si può generare benevolenza od ostilità da parte degli utenti. Queste metriche permettono di comprendere la tipologia di audience a cui la pagina si riferisce, gli attributi del marchio, i sentimenti scaturiti negli utenti e dove catturare numerose altre informazioni. Inoltre, una conversazio-

ne positiva favorisce il mantenimento e lo sviluppo del social media engagement;

Elogio: sono le azioni indicanti interesse, empatia e approvazione del contenuto "postato". Tali attività contribuiscono prevalentemente al mantenimento dell'attività dell'utente nella pagina, poiché permettono all'azienda di comprendere quali contenuti sono più in linea con i gusti dei consumatori;

Amplificazione: sono le azioni di condivisione dei contenuti, le quali rappresentano un indicatore utile per capire quali contenuti sono maggiormente esposti alla visibilità della rete di contatti degli utenti. Tali metriche generano mantenimento degli attuali fan, ma fungono anche da leva per sfruttare i fenomeni di viralità dei social network ed acquisire nuovi legami. Ogni utente, infatti, possiede una propria rete di contatti e le condivisioni permettono di raggiungerli, aumentando il pubblico al quale il messaggio può giungere;

Consumo: in aggiunta alle categorie di Kaushik, è possibile includere il semplice click per visionare il contenuto di un post o di un video. L'impatto di tale categoria sul social media engagement varia in base al tipo di oggetto visualizzato, poiché la pubblicazione di messaggio associato ad un prodotto potrebbe portare l'interesse e la curiosità di nuovi utenti interessati, mentre un video riguardante i vari pregi ed usi di tale prodotto potrebbe generare mantenimento ed affezione degli utenti [6].

Gli indicatori sopracitati riguardano misure di volume. In termini numerici è possibile calcolare il livello di coinvolgimento degli utenti sui social mediante la seguente formula [54]:

$$Engagement\ Rate = \frac{Engagement\ Volume}{Base\ Volume} \times 100 \tag{2.1}$$

L'*engagement rate* non è altro che la misura del successo delle strategie social, espressa come l'efficienza nel creare interazioni con il proprio pubblico di utenti. Tale indicatore è ottenuto mediante il rapporto tra due fattori:

Engagement Volume: indica le interazioni totali subite dal contenuto, siano esse like, commenti, condivisioni o semplici click di visualizzazione (vi saranno differenti tipologie di metriche in base alla piattaforma considerata), ed è utile per quantificare il numero di interazioni ottenute grazie agli sforzi profusi nelle strategie di social media marketing;

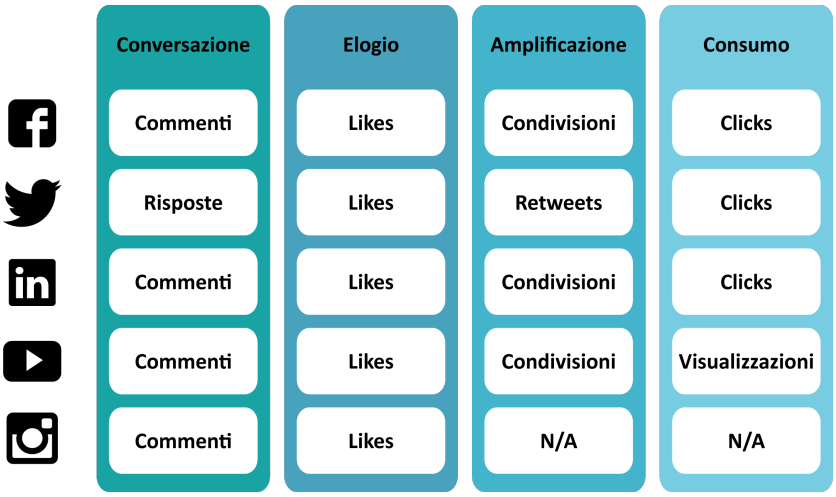

Figura 2.2: Differenti tipologie di metriche classificate secondo le categorie identificate da A. Kaushik, con l'aggiunta di una classe riguardante altri indicatori.
FONTE DATI: ELABORAZIONE DA [5] E [6].

Base Volume: rappresenta il bacino di utenti e può far riferimento ad una base più ampia, di più difficile calcolo e considerante tutti coloro entrati in contatto con il contenuto, oppure solo ad il numero di soggetti aderenti alla pagina (coloro che hanno cliccato "mi piace" alla pagina).

Di conseguenza, più il l'indice si avvicina al 100%, più il contenuto è riuscito ad attirare l'interazione di tutta la base di utenti sul quale il social media engagement è stato calcolato. Nel suo report, Yamaguchi consiglia inoltre alle aziende di considerare il cosiddetto *cost per engagement*, calcolato mediante il rapporto tra *engagement volume* e livello di spesa sostenuto per ottenere quel dato livello di interazione; in tal modo vi è la possibilità di avere una dimensione informativa più totalizzante riguardo l'efficacia e la performance della strategia social messa in atto.

Altre fonti, come Social Bakers [55] e SimplyMeasured [56], suggeriscono di calcolare il livello di social media engagement mediante la somma tra tutte le interazioni subite in un determinato arco temporale da una pagina o da una serie di post (indistintamente dalla categoria di appartenenza), rapportate al numero di utenti che hanno interagito o cliccato "mi piace" ad uno dei contenuti "postati" sulla pagina (*page reach*), o uno dei post analizzati (*post reach*), in quello specifico lasso di tempo. La sostanziale differenza rispetto alla formula precedente è che prima di moltiplicare per 100, ottenendo un indicatore percentuale, è necessario dividere la somma delle interazioni, precedentemente acquisita, per il numero di post totali condivisi

dalla pagina (o dall'utente) in quel periodo considerato; in questa maniera, è possibile esaminare non solo il collegamento tra numero di interazioni e audience, ma anche la dimensione associata alla frequenza di pubblicazione (numero di post) [57].

Il social media engagement, quindi, risulta strettamente correlato al tema dell'*organic reach* (portata organica), cioè al numero di persone a cui il contenuto riuscirà a giungere una volta condiviso su una piattaforma social. Uno studio del 2012 [58] ha rivelato che per ogni fan che si riesce a coinvolgere, è possibile raggiungere altri 34 suoi contatti. D'altra parte, We Are Social e Social Bakers [7], esaminando circa 41 mila post condivisi da 274 pagine, hanno potuto constatare gli andamenti della portata organica, tra agosto e novembre 2012, associati a pagine con differenti numeri di fan. La linea rossa della Figura 2.3 riporta l'andamento medio subito dalle pagine Facebook in termini di portata organica tra l'agosto ed il novembre 2012; solo in quei quattro mesi si è verificata una diminuzione che ha fatto registrare un -40% nel livello di visibilità potenziale dei contenuti. Il risultato è stato ribadito anche dallo studio condotto da EdgeRank Checker [7], focalizzato nell'analisi del mutamento del livello di portata organica associata alle diverse tipologie di contenuti, il quale mostra sì un notevole calo tra il settembre e l'ottobre 2012, ma associato solo ai link, alle foto e ai video. Lo studio conferma la diminuzione registrata precedentemente, affermando tuttavia che tale calo ha attaccato solo determinate categorie di contenuti (link, foto, video), di fatto non diminuendo la portata organica degli "status". Sulla stessa linea, uno studio di Manson del 2014 [8] ha esaminato i livelli di portata organica tra l'ottobre 2013 e il febbraio 2014, prendendo un campione composto da più di 100 pagine Facebook ufficiali di marchi, aventi un totale di più di 48 milioni di fan, allo scopo di dimostrare che nella piattaforma Facebook vi fosse stata una riduzione dell'organic reach dei contenuti condivisi. In Figura 2.4 viene ribadita per l'ennesima volta la diminuzione della portata organica dei post, con particolare riferimento a quelli delle pagine ufficiali aziendali. In base al diagramma riportato, Manson sostiene inoltre che la portata tenderà sempre più verso lo zero [8].

Nel giugno 2014 la stessa pagina ufficiale di Facebook ha dichiarato [59] che l'organic reach sta effettivamente diminuendo, sia a causa dell'incremento del numero di contenuti "postati" ogni giorno, i quali entrano in competizione tra loro e rendono più difficile il fatto che le persone si focalizzino su un contenuto specifico, sia per il cambiamento dell'algoritmo EdgeRank. Quest'ultimo indicizza ogni interazione sulla piattaforma e stabilisce la rilevanza di un contenuto essenzialmente sulla base di tre fattori [6]:

Affinità: più una relazione è amichevole, cioè più un soggetto verifica gli

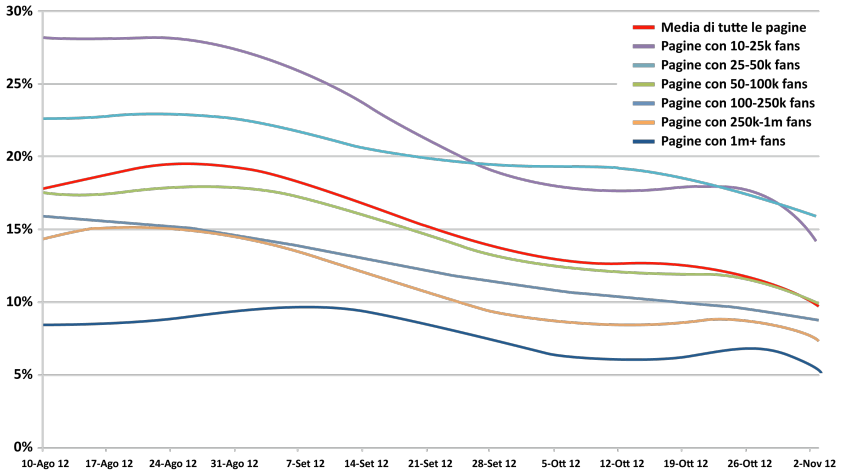

Figura 2.3: Andamento, dall'agosto al novembre 2012, della portata organica dei post di pagine Facebook con differente numero di fan.
FONTE DATI: TRADUZIONE DA [7].

aggiornamenti sulla pagina profilo di un altro soggetto e vi interagisce, più è probabile che l'algoritmo mostrerà gli aggiornamenti di quel determinato utente direttamente nella bacheca principale;

Tipologia di contenuto: l'algoritmo attribuisce un grado di importanza ad ogni tipologia di contenuto, assegnando un "peso" maggiore agli aggiornamenti di "status";

Tempo: il sistema associa una maggiore importanza agli aggiornamenti più recenti.

Introducendo un servizio a pagamento per ottenere maggiore visibilità, Facebook ha ideato un sistema in grado di limitare la portata organica dei contenuti; così facendo la piattaforma, resasi conto del proprio grado di diffusione e di importanza per le realtà economiche, incentiva gli utenti (principalmente le aziende) a pagare per ottenere la medesima portata che ottenevano precedentemente in modo gratuito [59]. Manson sostiene che le aziende, tra qualche anno, non riusciranno più ad avere una portata a costo zero [8].

Appurato che i contenuti presentano una più limitata possibilità di essere visualizzati, ne consegue la necessità di riuscire a generare un alto indice di coinvolgimento sulle piattaforme social, grazie al quale creare legami forti, migliorare la fedeltà ed aumentare il passaparola. Ciò produrrà un incremento del numero di condivisioni e quindi della visibilità/importanza di un contenuto rispetto agli altri [6]. La mancanza di coinvolgimento sui social viene paragonata da Belew ad un consumatore che entra in un negozio, ma

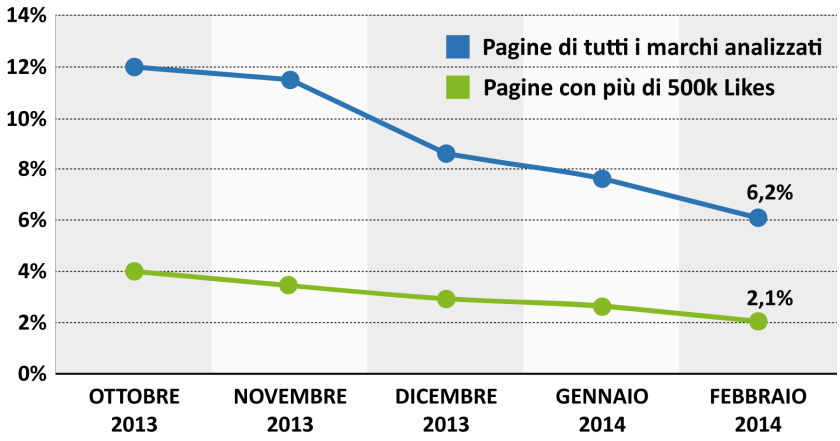

Figura 2.4: Andamento, dall'ottobre 2013 al febbraio 2014, della portata organica dei post di pagine Facebook appartenenti a marchi.
FONTE DATI: TRADUZIONE DA [8].

che ne uscirà senza aver comprato nessun prodotto e non racconterà alla sua rete di contatti l'esperienza vissuta [41]. Al fine di evitare tale situazione, vi sono numerosi metodi che possono permettere alle aziende di incrementare il livello di interazione con i propri contenuti ed incoraggiare le persone a rilasciare "segnali". Sicuramente una delle azioni più utili che possono essere messe in atto nei siti ufficiali delle aziende è quella di focalizzare gli sforzi su un numero più ridotto di contenuti condivisi sulla pagina, così da diminuire il grado di competizione generale ed ottimizzare l'indice di social media engagement associato ai singoli post [7]. Conoscere poi il proprio obiettivo di mercato e l'orario ottimale nel quale pubblicizzare può fare la differenza e stimolare la nascita di *loyalty*[3] [60]. Inoltre, è necessario rendere la condivisione dei contenuti il più semplice possibile per i consumatori, assicurandosi che i tasti di "share" (condivisione) siano ben visibili e che li colleghino direttamente ad una piattaforma di social networking [48]. Un altro metodo indubbiamente affidabile per aumentare l'engagement rate consiste nel porre domande, chiedere alle persone di lasciare commenti ai contenuti, di condividerli, o di seguire la pagina per scoprire numerose altre informazioni sui prodotti e sull'azienda [19]. Tra tali tecniche rientrano anche quelle di condividere sulle proprie pagine differenti tipi di contenuti, ridurre i tempi tra un post e l'altro, ma soprattutto identificare il tipico profilo di coloro che maggiormente interagiscono con la pagina (sesso, età, provenienza, stato so-

[3]La comunicazione deve avere lo scopo ed essere in grado di creare lealtà, attaccamento, fedeltà e fiducia nel marchio, in modo tale che gli utenti tendano a prediligerlo rispetto a quello dei concorrenti

ciale, livello di istruzione, occupazione, reddito, momento della giornata nel quale sono attivi nella piattaforma, ecc.), così da comprendere quali soggetti sono maggiormente propensi a legare con il marchio. In tal modo è possibile personalizzare i messaggi e renderli maggiormente in linea con uno specifico target di utenti [18]. I contenuti che vengono condivisi sui social network devono inoltre essere ben scritti, chiari, facili da comprendere ed arrivare subito al punto. Indipendentemente dal formato di post utilizzato, bisogna tener presente che deve servire ad intrattenere, informare, generare un desiderio/interesse o fornire la soluzione ad un problema [41]. Per agevolare la diffusione di contenuti ed il contatto può essere importante anche individuare gli *influencer* del settore, sviluppando con loro una relazione [47]. Questi ultimi sono soggetti con un ampio pubblico sui social network ed in grado di influenzare la fase decisionale degli utenti a loro collegati. Le aziende, oltre a sfruttare il livello di popolarità di tali "influenzatori", possono potenziare l'immagine del brand ed ottenere dati interessanti dai post riguardanti la promozione dei prodotti legati ad esso [19]. L'obiettivo finale della partecipazione aziendale nei social network e dello studio delle varie attività degli utenti nelle pagine, quindi, non è solo quello di promuovere l'azienda, ma anche costruire un numero sempre maggiore di connessioni ed una propria *social influence* [50].

2.5 Il problema della disinformazione digitale

Il funzionamento dei sistemi socio-tecnici, così come quello di ogni sistema socio-cognitivo, prevede che gli individui interagiscano tra loro per acquisire informazioni e far fronte all'ignoranza, o all'incertezza, riguardo un determinato argomento. Durante la fase di selezione, l'efficacia di tali strumenti è strettamente correlata anche all'accuratezza e completezza delle informazioni stesse; per avere una dimensione più completa, infatti, gli individui solitamente confrontano più prospettive anche molto contrastanti tra loro, attingendo da differenti fonti e costruendo una propria dimensione del fenomeno, con opinioni e convinzioni [61].

Prima dell'avvento di Internet e delle tecnologie web, l'informazione veniva mediata da esperti della materia, giornalisti, accademici, editori. Successivamente, si è assistito ad un forte cambiamento del paradigma di consumo, fino a giungere a quello attuale in cui gli utenti hanno la possibilità di condividere in rete le proprie opinioni superando i limiti imposti dalla mediazione. Gli individui connessi sono diventati attori attivi in grado di creare informazioni oppure cogliere e condividere quelle prodotte da altri utenti in un contesto fortemente disintermediato. La grande diversificazione dell'infor-

mazione presente online ed il ruolo attivo interpretato dagli utenti hanno permesso di far emergere una nuova forma di conoscenza, definita *collective intelligence* (o *wisdom of crowds*). L'intelligenza collettiva può essere intesa come un sapere più ampio e completo, poiché formato grazie all'apporto di conoscenze possedute da ogni utente connesso alla rete [62]. Tuttavia, nonostante la retorica entusiasta sulla collective intelligence, la rete è pervasa da informazioni non verificate, spesso inattendibili, al punto che si potrebbe piuttosto parlare di una sorta di *collective credulity* [61, 63]. Maggiore è il grado tolleranza degli utenti, più è probabile che essi siano influenzati dalle informazioni circolanti in rete [64]. Con lo sviluppo delle tecnologie comunicative ed audio-visive, infatti, è divenuto più semplice persuadere un certo gruppo di persone a credere in un prodotto e/o in un'ideologia [65].

Sin dal 2013 il World Economic Forum[4] elenca la *digital misinformation* (disinformazione digitale) tra i principali problemi della nostra società, allo stesso livello degli attacchi terroristici o dell'aumento nella disparità di reddito [22]. La disinformazione, infatti, ha il potere di influenzare le emozioni, plasmando le percezioni, manipolando le cognizioni e indirizzando i comportamenti degli utenti [65]. Da un punto di vista concettuale, è possibile effettuare la seguente distinzione [63]:

Misinformation: informazioni errate o imprecise, diffuse allo scopo di raggirare gli utenti che la visualizzano;

Disinformation: informazioni false, emesse per trasmettere una verità diversa da quella reale;

Propaganda: informazioni parziali, prodotte per comunicare un messaggio illusorio e per promuovere un determinato punto di vista.

Tali categorie di informazioni vengono spesso considerate erroneamente affidabili o credibili perché forniscono una semplificazione di problemi sociali, economici e politici spesso molto complessi, somministrando un punto di vista più semplice ed immediato. La mancanza di fiducia nelle istituzioni e nei canali tradizionali permette alle "verità nascoste" di avere sempre un maggior pubblico [66]. Oltre all'avvento di Internet, il fenomeno della disinformazione è stato favorito anche dalla nascita dei social network. Internet e gli strumenti del Web 2.0, infatti, hanno reso possibile alle generazioni attuali di

[4]Fondazione no-profit svizzera, ideata grazie all'economista Klaus Schwab, che promuove annualmente un incontro nel quale luminari delle scienze economiche, politiche, ambientali e giornalistiche, discutono temi riguardanti lo sviluppo sociale, in materia di salute ed ambiente.

comunicare e condividere informazioni in modo istantaneo, nonché diffonderle globalmente travalicando i confini tradizionali e coinvolgendo sempre più ampi strati di popolazione.

Gli algoritmi utilizzati dalle piattaforme social determinano ciò che gli utenti visualizzeranno nella loro bacheca sulla base dei contenuti che essi sono stati più propensi a cliccare, condividere o commentare in passato. I fattori socio-cognitivi alla base delle scelte degli utenti diventano pertanto i *driver* stessi del consumo, perché portano i soggetti ad essere sottoposti sempre ai medesimi contenuti, che confermano le loro idee, determinando un coinvolgimento verso tali prospettive [67]. Il meccanismo psicologico che determina l'accettazione da parte dei soggetti delle varie forme di disinformazione, così come delle informazioni veritiere, dipende da quanto queste coincidano con le opinioni e convinzioni già radicate nella mente dell'utente. Infatti, le persone tendono a mantenere una linea di pensiero ed a sostenere le certezze preesistenti riguardo un argomento [63, 65, 68]. Questo processo di selezione ed accettazione delle informazioni viene definito con il termine *confirmation bias* (propensione/pregiudizio della conferma) e si constata nella tendenza umana a cercare ed interpretare informazioni in maniera coerente con il proprio sistema di credenze [69, 67].

Vari studi condotti sui social network hanno inoltre dimostrato l'esistenza delle cosiddette *echo chamber* (letteralmente "camere di risonanza"), nelle quali utenti che consumano informazioni simili e che possiedono una visione comune di un dato argomento tendono a raggrupparsi ed a condividere contenuti che supportano il loro sistema di convinzioni [70, 71, 72]. Le echo chamber presentano al loro interno elevati livelli di omofilia (tendenza a fare amicizia solo con persone che condividono medesimi interessi, opinioni, visioni) e polarizzazione verso una determinata visione d'insieme, anche in termini emotivi [73, 74, 67, 71, 75]. I soggetti legati ad una certa visione tendono a respingere ogni forma di dimostrazione di falsità della stessa, evitando il confronto con altri punti di vista poiché ormai essa fa parte delle convinzioni più radicate, anche se priva di fondamento [76, 77]. Il confirmation bias guida pertanto la scelta di consumo dei contenuti e porta con il tempo alla formazione di echo chamber e *cluster* polarizzati [67, 78, 79], all'interno dei quali le pratiche di correzione risultano piuttosto complicate ed inefficienti [80]. Le attività di correzione, note come *debunking*, possono infatti fungere da rinforzo (*backfire effect*), rafforzando visioni ed opinioni preesistenti [70, 80, 81]. Inoltre, i tentativi di debunking faticano a contrastare la rapidità con la quale le bufale si diffondono online [82, 83].

I benefici derivanti dalla connessione sono numerosi, ma la diffusione (volontaria o meno) di informazioni prive di fondamento assume un carattere sempre più rilevante, perché la rete non ha un meccanismo di auto-

correzione [22]. In tal modo le notizie vere e quelle distorte circolano su Internet e sui social network in maniera paritaria e quasi indisturbata, risultando pericolose essenzialmente per tre ragioni [22]:

1. in situazioni di alta tensione sociale o politica, la diffusione di un'informazione falsa o priva di fondamento può causare danni prima che sia possibile fermarne la propagazione o correggerne il contenuto;

2. quando una bufala circola tra persone che condividono un medesimo pensiero e che potrebbero essere resistenti agli attacchi di correzione, continuando a credere alla prima informazione, per quanto falsa essa sia. La diffusione di notizie prive di fondamento tra *like-minded people* (persone che la pensano allo stesso modo) è di difficile individuazione, poiché si instaura tra una cerchia di contatti tra i quali vi è fiducia;

3. infine, non bisogna sottostimare gli effetti che potrebbero nascere a seguito dell'incontro tra gruppi di soggetti con versioni contrastanti dell'informazione. Ogni lato, rispettivamente legato alla propria variante, in fase di confronto, diventa ancor più congiunto all'informazione, il che crea un fenomeno chiamato *self-reinforcing loop*.

La diffusione di bufale su Internet e sui social network risulta di particolare rilevanza per le aziende, potendo essere oggetto di politiche di screditamento del marchio. Una crisi comunicativa aziendale è ravvisabile quando vi è asimmetria tra quanto dichiarato dall'azienda, quindi dalla fonte, e quanto percepito dal pubblico. In particolare, Renn e Levinne suggeriscono che la fiducia (*trust*) venga creata tramite la combinazione di sei elementi [84]:

Competenza percepita: può essere descritta come l'affidabilità della fonte, ma il livello di competenza viene attribuito sulla base di fattori quali il grado istituzionale, l'autorità, ecc.;

Oggettività: essa viene percepita dagli utenti quando la fonte è imparziale e professionale;

Equità: si dimostra quando vengono presentate differenti visioni riguardo l'argomento, non solo quelle concordanti con la fonte;

Consistenza: essenzialmente ravvisabile nella presenza di argomentazioni e completezza della notizia;

Sincerità: tale elemento può essere descritto come l'onestà intellettuale e la disponibilità a confronti con il pubblico;

Fede: è quel grado di affezione legato alla fonte e all'insieme di notizie che rispecchiano le opinioni del pubblico.

Fino a che tali componenti sono in comunicazione tra loro l'azienda (o la fonte della notizia) assume una posizione di rilevanza e di forza nell'ambito della comunicazione, incrementando la sua abilità nel creare fiducia nelle comunicazioni.

D'altra parte, in presenza di asimmetrie, gli effetti saranno in ogni caso deleteri per l'immagine del marchio, ma lo saranno in modo particolare se da parte delle aziende non vi sarà alcuna rettifica o dimostrazione della falsità della notizia diffusa [22]. Le organizzazioni devono perciò essere in grado di comunicare immediatamente informazioni in grado di istruire il pubblico riguardo l'argomento, tutelandolo e proteggendolo dall'esposizione ad altri contenuti "nocivi" e cercando di correggere la percezione originata dalla crisi. A tal proposito, Thomas, Barlow e Coombs sostengono che un approccio efficace per contrastare una crisi sui social network preveda di [85, 86]:

- rispondere velocemente, in modo accurato, professionale e chiaro con informazioni in grado di educare il pubblico sull'argomento. Molto spesso le crisi sono originate dal non conoscere approfonditamente la materia o la situazione. Il fatto di rispondere in modo accurato e istantaneo è indice di lealtà e correttezza delle attività, ma dev'essere fatto da un unico soggetto incaricato, così da evitare differenti messaggi e minimizzare il rischio;

- essere trasparenti ed accessibili, riconoscendo la differenza tra l'informazione di cui il pubblico necessita e quella che, invece, desidera. L'azienda deve attuare una mediazione tra i due aspetti perché, focalizzandosi solo sulle informazioni che gli utenti cercano, limiterebbe l'intervento che dovrebbe porre in essere e originerebbe una comunicazione solo di reazione, a scapito della condivisione di importanti informazioni. D'altra parte è necessario anche rispondere alle domande in modo personalizzato ed enfatizzare le relazioni esistenti per non danneggiarle;

- trattare le informazioni deleterie per l'azienda, le percezioni e le preoccupazioni degli utenti come fatti reali, prestandovi la giusta attenzione e cercando di contrastarli con argomentazioni e prove forti. Nel caso in cui l'azienda non disponesse dei dati necessari a dimostrare la falsità dello screditamento è necessario che essa provveda immediatamente a strutturare una serie di verifiche del caso;

- riconoscere gli errori qualora si riscontri che l'azienda non ha attuato una comunicazione in linea con la realtà dei fatti.

I social network, influenzando oramai l'attività di promozione aziendale, modulano le relazioni ed il traffico informativo, permettendo anche a *fake news* (notizie false) di circolare in rete; appare chiaro, a seguito della trattazione, come sia importante per un'azienda tutelarsi da qualsiasi attacco di screditamento del marchio, in modo tale da poter cogliere l'importanza delle relazioni sociali e trasformarle in valore reale per il business. Focalizzare l'attenzione nell'ascolto del cliente e nella capacità di generare nelle percezioni di esso una posizione di rilievo, sarà indubbiamente la sfida dei prossimi anni.

Capitolo 3

Le strategie di comunicazione sui social network

3.1 *Customer journey* e *brand experience*

Oggigiorno la strategia aziendale deve porre sempre maggiore attenzione al miglioramento dell'esperienza del cliente, su tutti i *touchpoint* (punti di contatto), sia fisici che virtuali. La questione è infatti nodale perché, come spiegato da Cristina Ziliani [87], docente di marketing all'Università di Parma e responsabile dell'Osservatorio Fedeltà, qualora un consumatore dovesse vivere un'esperienza positiva, in un qualsiasi punto di contatto con l'azienda, la sua tendenza a raccomandare il marchio a familiari e conoscenti potrebbe crescere tra l'11% ed il 14%, la sua disponibilità a condividere dati personali tra il 14% ed il 26%, mentre la tendenza a rimanere fedele al marchio, ed ai prodotti di esso, potrebbe salire tra il 12% ed il 14%. Di contro, è sufficiente anche un'unica esperienza negativa in un qualsiasi punto di contatto con il brand, ed il cliente, solitamente avente una propensione all'essere infedele ed incostante, risulterebbe definitivamente perso.

Per migliorare l'esperienza che il marchio è in grado di proporre ai propri consumatori, bisognerebbe cercare innanzitutto di consolidare la componente relazionale con il proprio pubblico, permettendogli allo stesso tempo di far parte della costruzione dell'immagine aziendale e dell'offerta di prodotto. In tale contesto, i social network possono essere definiti non tanto come una nuova tecnologia, bensì come un nuovo contesto di relazione, nel quale sono presenti migliaia di competitor; per questa ragione, anche all'interno di tali piattaforme, è necessario che i brand siano in grado di generare una continua innovazione nell'offerta proposta, così da mantenere vivo l'interesse degli utenti. Il digitale può essere infatti, allo stesso tempo, sia una minaccia che

un'opportunità, perché permette l'accesso a miriadi di canali ed informazioni, determinando probabili forme di infedeltà verso un unico brand. Il nodo centrale, quindi, dovrebbe essere la relazione con il cliente, la quale è in grado di portare fedeltà ed attaccamento ad uno specifico marchio; l'esperienza sensoriale e l'interazione tra le persone devono essere valorizzate, dando vita a un'esperienza univoca e frutto dell'ottima unione dalla fase precedente all'acquisto, di quella di spesa e della fase post-vendita, nella quale deve essere implementato un efficiente servizio di assistenza.

Il mercato online ed offline, d'altra parte, offre la possibilità al consumatore di "surfare" (cercare) e valutare differenti proposte, compiendo un vero e proprio *customer journey*, cioè un viaggio tra le offerte di prodotto presenti in rete o nella vita reale. Le aziende, per catturare (incontrare) i potenziali clienti e suggerire loro un affare, devono essere pertanto *omnichannel*, cioè presenti in tutti i media attraverso differenti tipi di touchpoint. Marche ed insegne, che presentano la caratteristica della "omnicanalità", sono sempre pronte a soddisfare i desideri degli utenti, nei diversi momenti del loro viaggio. L'incontro deve essere tuttavia pianificato in ogni punto di contatto, offrendo contenuti su misura; molto spesso i nuovi consumatori, che iniziano un difficile percorso nel mercato, non badano infatti solo al prezzo, ma valutano numerose informazioni e, per tale ragione, devono essere seguiti ed educati dalle aziende [88]. La presenza di un brand nell'evoluzione del customer journey è stata riassunta da Luca Pellegrini, Professore ordinario di marketing all'Università IULM di Milano [9]. La Figura 3.1, infatti, permette di osservare come vi sia un'evoluzione nel posizionamento di un brand rispetto al processo di customer journey, determinata sia da fattori fisici che virtuali.

La fase iniziale, denominata "awareness", fa riferimento alla capacità dei consumatori di riconoscere un marchio e di collegare ad esso i prodotti che propone nel mercato; sostanzialmente la prima fase concerne il periodo nel quale gli utenti colgono l'esistenza del brand e dei prodotti associati ad esso, constatando la loro presenza nel mercato. Successivamente si innesca il desiderio di ricercare informazioni riguardo a tali prodotti ("discovery"), scoprendone elementi qualificativi ed attributi. Nel caso in cui la proposta sia di valore per il cliente scaturisce lo stadio dell'"engagement", durante il quale prendono vita le prime forme di coinvolgimento; esse conducono poi all'acquisto ("purchase") dei prodotti offerti dal brand. Naturalmente, alla fase di compera, segue l'utilizzo, durante il quale avviene la vera e propria valutazione della qualità e della funzionalità dei beni/servizi acquistati. Nel migliore dei casi, a seguito del feedback derivante dall'utilizzo, lo step successivo riguarda l'educazione inerente il prodotto ("cultivation") e la fedeltà ad esso ("loyalty"); il consumatore diviene più consapevole di quanto è stato

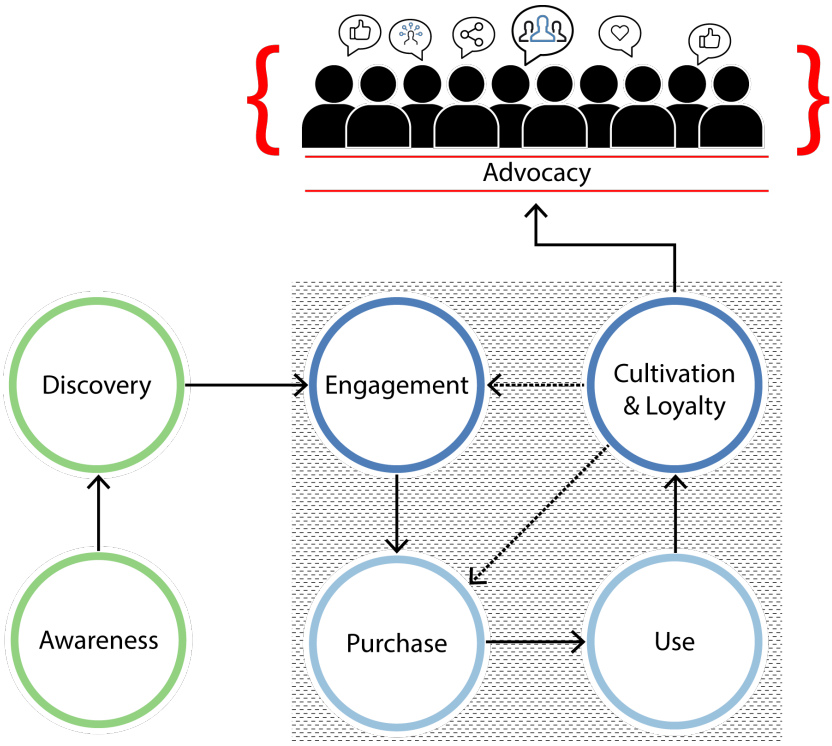

Figura 3.1: Evoluzione virtuale e fisica della presenza di un brand nella customer journey.
FONTE DATI: ELABORAZIONE DA [9].

acquistato, cogliendo aspetti che prima ignorava o che riteneva puramente accessori, non fondamentali per la vera e propria riuscita dell'offerta. L'insieme di tali percezioni conducono ad un rafforzamento del legame tra consumatore e brand, determinando più alti livelli di acquisto. Infine, la fase conclusiva del percorso di customer journey prevede l'"advocacy" (sostegno), un momento durante il quale nasce un coinvolgimento emotivo e sensoriale più profondo, che innesca pratiche quali il diffondere alla rete personale di contatti la qualità dei prodotti, il generare passaparola positiva riguardo al brand, interagire positivamente nelle pagine social ufficiali dell'azienda, ecc. Chiaramente l'intero viaggio deve reggersi su una "value proposition" (offerta di valore) focalizzata su un "core" (nucleo) di offerta, cioè un insieme di beni e/o servizi di qualunque tipo, ma in grado di far associare al band un serie di bisogni; attorno a tale nucleo dovranno poi essere costruiti gli elementi in grado di valorizzare l'offerta aziendale durante il customer journey. Il core può essere naturalmente ibridato con offerte integrative, ma sempre aventi la capacità di arricchire ciò che il brand propone [9].

Inoltre, è necessario che i marchi rieduchino il cliente non solo dal punto di

vista dell'approvvigionamento, ma anche riguardo al rapporto consumatore-produttore; per dare valore ad un'offerta è infatti fondamentale far capire agli utenti che dietro al prodotto finito vi sono una serie di elementi, quali ad esempio *know-how*, materiali, componenti e servizi, che generano la costruzione della value proposition. Il tema della socialità e degli elementi di contesto, che aggiungono valore al core e alle ibridazioni precedentemente descritte, arricchiscono la *brand experience* (l'esperienza d'acquisto correlata ad uno specifico marchio) del consumatore, che a sua volta permette all'impresa di cogliere differenti preferenze e necessità del pubblico. Questo processo di brand building, cioè di costruzione dell'essenza e dei valori core del brand, attraverso il quale il marchio viene riconosciuto e stimato, viene agevolato anche dai social network, che permettono una brand extension (diffusione del marchio), maggiori punti di contatto con il consumatore finale ed un rafforzamento della riconoscibilità dei prodotti/servizi (awareness) [89].

I social network risultano essere pertanto un fattore di elevata rilevanza strategica, poiché permettono il coinvolgimento del pubblico ed il miglioramento del rapporto con esso. Cogliere impressioni, stimolare la condivisione di sensazioni e raccomandazioni, nonché elaborare tutti questi dati trasformandoli in informazione e conoscenza per l'azienda, non fa altro che incrementare ancor più il valore dell'offerta proposta nel mercato, la quale può allinearsi maggiormente a quanto richiesto effettivamente dai consumatori finali.

La omnicanalità, in tale direzione, rappresenta oggi una strategia di distribuzione e comunicazione che permette di raggiungere ovunque gli utenti. Risulta chiaro che i brand abbiano come obiettivo primario quello di rendersi fruibili laddove i (potenziali) clienti spendono il loro tempo ed i social network, a tal riguardo, rappresentano uno di questi luoghi. Il desiderio di integrare perciò, da parte delle aziende, canali online ad offline permette la distribuzione di un prodotto o di un servizio attraverso molteplici canali. In tal modo l'efficacia della leva distributiva viene massimizzata e differenti livelli di servizio vengono considerati al fine di perseguire l'obiettivo aziendale. I social network rappresentano dunque il cardine delle logiche multicanali, nella prospettiva di soddisfare la domanda di mercato nel miglior modo possibile. Tale approccio consente, inoltre, al consumatore di scegliere il canale che preferisce, ma che gli consenta tuttavia di essere in ugual modo seguito ed assistito dal brand. Di conseguenza, anche per il marchio, muta la modalità di rapportarsi al cliente finale, instaurando un processo di co-creazione dell'immagine stessa del brand [9, 89].

Da tutto ciò si comprende quanto sia rilevante l'opportunità offerta dai social network per instaurare relazioni profonde tra brand e consumatori. La condivisione da parte di questi ultimi di sensazioni, percezioni ed emozioni

non fa altro che accrescere il senso di appartenenza a tutto ciò che il marchio rappresenta, dando vita anche a comunità di clienti fedeli in grado di diffondere, con entusiasmo e positività, l'immagine stessa dell'azienda.

3.2 Pianificazione strategica del *social media marketing*

Prendendo in considerazione i piani di social media marketing delle aziende, si nota che spesso molte assegnano la responsabilità della pianificazione al reparto marketing, mentre altre si affidano ad un modello definito "centro di eccellenza", cioè un reparto nel quale vengono fatte convogliare le menti dei migliori elementi aziendali, che rivestono tuttavia diversi ruoli e detengono diverse competenze nell'ambito dell'organizzazione. Ciò consente di ridurre le frizioni tra ruoli aziendali ed eventuali problemi di politica interna, consentendo di condividere la responsabilità nella gestione dei social media; lo stretto legame tra più posizioni aziendali permette, inoltre, di realizzare un'integrazione tra le applicazioni dei social e le altre iniziative di marketing, dirigendole verso il raggiungimento di un obiettivo comune. Tutto ciò comporta anche una razionalizzazione delle risorse da attribuire a tali campagne comunicative, in quanto ogni azienda deve essere in grado di comprendere il numero ottimale di soggetti da assegnare ai ruoli, tenendo presente che i social media rappresentano una conversazione molto ampia e continua, che potenzialmente riesce a coinvolgere molti veicoli di comunicazione. Altre realtà aziendali invece assegnano ad un unico elemento, spesso esterno, l'intero compito della pianificazione [18, 19].

In generale, si riconoscono comunque tre principali modelli di struttura per la gestione dei social media [90]:

Struttura centralizzata: La gestione delle piattaforme social e delle iniziative ad esse associate viene affidata al livello senior, che identifica nel *Chief Marketing Officer* (CMO) o nel *Chief Exsecitive Officer* (CEO) il suo unico responsabile. Se da un lato l'essenzialità della struttura organizzativa consente maggiore efficienza, riduzione dei costi e dei tempi di elaborazione, uno dei principali limiti è rappresentato dal fatto che l'assistenza clienti, ad esempio, non venga gestita direttamente dal servizio clienti, ma dai vertici aziendali.

Struttura distribuita: In questo caso non vi è un responsabile dei social media, ma tutti i dipendenti, in base alle loro competenze e alle loro possibilità esecutive, interagiscono sulle piattaforme e ne sono equa-

mente responsabili. Tale modalità viene implementata attraverso specifici corsi di formazione ed estesa a tutta l'organizzazione aziendale. Se da un lato l'estensione e la standardizzazione delle capacità lavorative consente un maggiore *turnover*, permettendo a diversi soggetti di riuscire a ricoprire il medesimo ruolo, uno dei principali limiti è rappresentato dal fatto che vi potrebbe essere sovrapposizione di informazioni, anche tra loro contrastanti, e ciò potrebbe dar origine a tensioni interne o creare un'immagine distorta dell'azienda. Ad esempio basti pensare al caso in cui due operatori, rispondendo ad una specifica domanda da parte di un cliente, fornissero in momenti differenti risposte contrastanti.

Struttura combinata: In questo modello si riconosce l'unione tra la centralizzazione e la distribuzione dei compiti, in una mediazione che prevede la nomina di un comitato di *social media leader*, incaricato di decidere la modalità ed il tono da adottare sui social media da parte di tutta l'azienda; tuttavia, ad ogni divisione aziendale, viene lasciata la discrezionalità sulle modalità con cui incorporare i social media nelle specifiche attività di ciascuna area.

Ogni azienda, durate l'arco di tempo che avvolge la pianificazione e l'implementazione di un piano di social media marketing, affronta tre *step* temporali e di maturazione: la prova, la transizione e la fase strategica. La fase di prova è caratterizzata dallo sviluppo di tattiche da adottare sui social media, allo scopo principale di permettere all'azienda di fare sperimentazione ed acquisire esperienza riguardo i nuovi mezzi di comunicazione con i quali si interfaccia. Nella fase di transizione viene abbandonata la sperimentazione a favore di una pianificazione delle attività che sono necessarie per attuare gli obiettivi prestabiliti. Infine, nella fase strategica, si attua una formalizzazione della pianificazione delle attività di social media marketing, con obiettivi e metriche chiari. Il piano di comunicazione social viene così integrato nel piano di marketing complessivo dell'azienda. Per giungere a tale risultato è necessario attuare valutazioni del contesto operativo e delle eventuali opportunità, identificare precisi obiettivi e raccogliere dati ed informazioni riguardanti il target di mercato individuato. Successivamente è possibile esaminare le alternative di canali di comunicazione e procedere alla creazione di una strategia/messaggio da condividere. Si procederà poi con l'impostazione di un piano d'azione, tramite l'utilizzo di strumenti promozionali, e la predisposizione di strumenti di misurazione che consentano una valutazione della strategia adottata [90].

I valori guida delle strategie aziendali che sulle piattaforme social permettono di differenziare i propri prodotti da quelli dei competitor comprendono [91, 92, 93]:

Il prodotto: esso deve essere unico, originale, positivo e di qualità. L'acquisizione di tali caratteristiche passa attraverso un processo d'innovazione ed evoluzione, mediante il quale il cliente deve riconoscersi nel prodotto e sentirsene attratto. Per non perdere posizioni competitive, il marchio del prodotto deve in ogni caso rappresentare in modo puntuale ed immediato il bisogno e le aspettative del consumatore, fornendo una linea ed un design unici. La dinamicità del mercato attuale richiede creatività, innovazioni e cambiamenti, così come il giusto equilibrio tra qualità e prezzo.

I servizi: essi sono rappresentati dalla compagine di personale qualificato, operante in ogni settore aziendale, in grado di fornire informazioni e percepire le reali esigenze della clientela, anche e soprattutto tramite i social network. Nei punti vendita è fondamentale la modalità di allestimento ed esposizione del prodotto, per stimolare l'acquisto e generare un'esperienza di *shopping* unica [94].

L'immagine: attraverso il *branding* si attribuisce al marchio un'immagine in grado di spingere il consumatore a fidarsi e ad acquistare i prodotti. Il potenziamento dell'immagine aziendale porta a forme di fedeltà, nonché ad un maggior grado di identificazione del marchio all'interno del mercato.

La rete distributiva: essa rappresenta la base dello sviluppo e dell'affermazione di un'azienda nel mercato. Una corretta copertura territoriale ed una cura dettagliata nella gestione dei punti vendita offrono riconoscibilità e garanzia di potenziamento dell'immagine aziendale. La giusta mediazione tra le principali tipologie di distribuzione (intensiva, selettiva ed esclusiva) permette all'impresa di raggiungere facilmente i consumatori, garantendo un buon controllo di ogni punto vendita ed il rispetto delle politiche commerciali aziendali. L'obiettivo è quello di raggiungere lo specifico segmento di mercato prefissato, soddisfacendone la domanda;

Il prezzo: esso rappresenta uno dei fattori fondamentali agli occhi del consumatore, il quale tuttavia possiede un livello di accettabilità variabile. Le aziende devono essere in grado di valutare tale accettabilità per determinare fino a che punto un cliente è disposto a pagare per un determinato prodotto; essenzialmente tale valutazione attribuisce un valore alla

componente emozionale, elemento intangibile, ma fondamentalmente, che guida il più delle volte la fase di decision making [95].

3.3 La *social network analysis*

La *social network analysis* (SNA), nota anche come "analisi delle reti sociali" o "teoria della rete sociale", si pone l'obiettivo di studiare i legami che avvengono tra diversi individui all'interno di una rete. Ogni soggetto assume l'appellativo di "nodo" (o anche vertice, attore o agente) e può essere collegato o meno ad un altro individuo, presentando legami che solitamente vengono definiti "collegamenti" o "connessioni" [96]. Tali relazioni, a loro volta, possono essere o non essere bidirezionali, ossia presentare o meno reciprocità nello scambio di informazioni. L'analisi delle reti di relazioni permette di analizzare la struttura della rete sociale mediante elaborazioni e calcoli di natura statistico-matematica. Per effettuare tale genere di analisi è necessario partire dal presupposto che il comportamento dei soggetti venga plasmato sulla base delle relazioni che essi pongono in essere [97]; come spiega Scott [96]:

> *"Quella che si usa chiamare social network analysis non è una guida pratica che spiega come incrementare il numero di amici od ottenere contatti per l'azienda, anche se potrebbe aiutare in tali attività. La SNA comprende un ampio approccio di analisi sociologica ed un insieme di tecniche metodologiche che mirano a descrivere ed esplorare il modello apparente che determina i rapporti sociali, sia individuali che di gruppo. [...] la social network analysis cerca di andare oltre il semplice studio delle motivazioni sociali che originano i rapporti, esaminando la struttura e le sue implicazioni che vengono determinate grazie ad esse."*

I primi studi sociali sono stati condotti nell'Ottocento, ma la materia ha subito una rapida diffusione e sviluppo a partire dagli inizi del Novecento. Negli anni Trenta, Jacob Levi Moreno elaborò la sociometria, la scienza che si occupa di studiare le dinamiche che regolano la costituzione dei gruppi sociali e di descrivere le relazioni interpersonali tra gli individui che compongono tali gruppi [98]. Moreno condusse il primo esperimento sociometrico nel 1934, studiando le dinamiche in atto in una comunità di diecimila individui di contadini austriaci di origine italiana. Nel suo studio utilizzò il test sociometrico, uno strumento che consente la misurazione del livello e dell'intensità delle relazioni in base a forze di attrazione/repulsione. Moreno fu in grado di evidenziare tanto i segni di socializzazione, quanto quelli di tensione interpersonale tra gli individui partecipanti allo studio. Infine, la

realizzazione di un sociogramma gli consentì di ottenere la rappresentazione visiva schematizzata dei dati sociometrici raccolti mediante il test [99].

L'analisi delle reti relazionali può essere applicata anche all'ambito della gestione aziendale e del management, in quanto grazie ai dati ricavati dai social network è possibile ottenere informazioni più approfondite riguardo alle relazioni con i clienti, all'efficienza delle politiche aziendali e della divulgazione delle informazioni. L'insieme di tali rilevazioni influenza la fase di decision making aziendale e la predisposizione di strategie di comunicazione ottimali [100]. Come spiegato da Chiesi [101] l'analisi si basa su un insieme di tecniche di indagine strutturali, che fondano le loro radici sui seguenti postulati relativi alla realtà sociale:

1. il comportamento dell'attore è interpretabile principalmente in termini di vincoli strutturali all'azione, piuttosto che in termini di libertà di scelta;

2. le tecniche di analisi si concentrano sulla natura relazionale della struttura sociale e sostituiscono (o integrano) le tecniche statistiche classiche che si basano su elementi considerati indipendenti tra loro;

3. la forma delle relazioni sociali può a sua volta essere spiegata in parte come l'esito delle scelte degli attori, individuali o collettivi, che rappresentano i nodi del reticolo.

Sebbene nella schematizzazione di Chiesi i punti 1 e 2 possano sembrare contrastanti, Salvini precisa che "l'obiettivo dell'analisi è quello di studiare i modelli di relazione che connettono gli attori all'interno dei sistemi sociali, il modo in cui questi modelli influiscono sul comportamento degli attori, come avviene il flusso di risorse veicolate da quelle connessioni, ma anche il modo in cui gli attori, mediante quelle stesse interconnessioni, contribuiscono a modificare la struttura reticolare complessiva" [102].

L'analisi dei dati dei social rappresenta, quindi, oltre che uno strumento predittivo ed esplicativo, anche e soprattutto uno strumento che consente di interpretare le informazioni fornite dalla rete, elaborandone i contenuti e a sua volta fornendo conoscenze globali e specifiche [100]. Una caratteristica fondamentale di tale tipologia di indagine è quella di non avere precise regole, in quanto la rete sociale non presenta un solo modello di conformazione; l'aspetto casuale, tipicamente associato agli ambiti matematici e statistici, insito nella sua concezione, prevede infatti che ogni soggetto sia libero di selezionare autonomamente ed in maniera indipendente una propria rete sociale. A tal proposito il modello di diffusione proposto da Bass, nel 1969, studia il numero di persone che adottano un'innovazione nel tempo; esso non

spiega esplicitamente la struttura della rete sociale, bensì assume che il tasso di adozione sia una funzione della proporzione attuale della popolazione che lo ha già adottato [103].

Alla fine degli anni '60 è possibile riscontrare un contributo fondamentale alla storia dei social media: l'"esperimento del piccolo mondo" di Stanley Milgram. Lo studio aveva l'obiettivo di comprendere il grado di possibilità che due cittadini americani qualunque avessero di conoscersi, adottando l'idea che tutta la popolazione statunitense fosse una grande rete sociale. Milgram, nel suo studio, chiese ai singoli individui delle città di Omaha e Wichita di cercare di trasmettere un "pacchetto di informazioni" ad un destinatario designato nella città di Boston; essi potevano inviare le informazioni direttamente al destinatario, nel caso lo conoscessero, o tramite qualcuno di loro conoscenza che potesse avere maggiori possibilità di conoscerlo. Una volta che il "messaggio" fosse arrivato a destinazione, sarebbe stato possibile risalire al percorso compiuto e conoscere pertanto le relazioni che avessero intersecato le diverse persone. Ciò che emerse dallo studio fu la cosiddetta "teoria dei sei gradi di separazione", secondo la quale ognuno è connesso a qualunque individuo al mondo da non più di sei persone. Milgram concluse sostenendo infatti che la catena si sarebbe completata con la presenza di un centinaio di intermediari poiché, in realtà, le lettere giunsero ai destinatari mediante soli cinque o al massimo sette passaggi [104]. Nel 2007 Lescovec e Horvitz approfondirono la teoria dei "sei gradi di separazione" utilizzando i dati acquisiti dal sistema di messaggistica istantanea di Microsoft, Messenger. Analizzando 30 miliardi di conversazioni tra 240 milioni di persone, i ricercatori determinarono che la distanza media tra gli utenti di Messenger fosse di 6.6 persone [105].

Le prove riscontrate grazie agli studi appena descritti, permettono di comprendere come la rete, ed in particolare le piattaforme social, siano caratterizzate da un grado estremamente alto di connessione tra i diversi utenti, che da un punto di vista aziendale potrebbe essere sfruttata per far giungere al maggior numero di individui, in un lasso di tempo relativamente breve, notizie riguardanti i prodotti ed i servizi offerti dal marchio.

3.4 Applicazioni in ambito aziendale dell'analisi dei dati social

Nel corso degli anni l'analisi dei dati derivanti dai social network è stata riconosciuta come una tra le moderne metodologie di comprensione delle relazioni sociali, in quanto attraverso le piattaforme di social networking si

generano ogni giorno moltissime interazioni. Grazie alla sua caratteristica multidisciplinare, l'analisi di tali dati può essere applicata a svariati settori, ma presenta elementi comuni in tutti i campi di applicazione [102]:

- realizza uno studio dei legami tra gli attori sociali;
- si basa su dati empirici sistematici;
- permette di realizzare rappresentazioni grafiche;
- fonda le proprie radici sull'uso di modelli matematico-statistici.

L'interpretazione fornita dalla data analysis ai fenomeni relazionali vede pertanto integrati concetti matematici e statistici con concetti più prettamente sociologici e facenti riferimento al posizionamento di un soggetto all'interno di un gruppo, alla tipologia di rapporti posti in essere, ecc.

L'analisi della rete sociale ha fornito in passato contributi sostanziali nei settori della sociologia, dell'economia, del marketing e delle relazioni interorganizzative, poiché mediante essa è possibile studiare la diffusione dinamica di idee, concetti e tendenze su Internet, fornendo informazioni su come le persone interagiscono e sulle modalità di collegamento. In tal senso, il marketing virale adottato sui social network può essere considerato come una diffusione di informazioni sul marchio (e sui suoi prodotti), pertanto risulta fondamentale comprendere come esse vengano colte in rete. Principalmente nelle scienze sociali vi è una lunga storia riguardante la ricerca dell'influenza delle reti sociali sull'innovazione e la diffusione dei prodotti [106]; ad esempio la teoria delle innovazioni di E.M. Rogers fa riferimento agli agenti di una rete come leader di opinione e seguaci, cercando di spiegare come le persone siano influenzate ed influenzino la diffusione delle idee e dei processi decisionali [97]. Di conseguenza, analizzando i dati è possibile attuare delle azioni correttive in modo da rendere migliore la produttività, nonché l'innovazione e l'efficienza della strategia adottata. In queste azioni sono comprese il cambiamento dei ruoli e delle responsabilità per migliorare le strutture comunicative, la fiducia, l'utilizzo della tecnologia e quindi la competitività [107].

In merito al settore delle vendite e del marketing, l'analisi dei dati derivanti dai social network, può permettere la valutazione dell'utilizzo dei prodotti, delle tecnologie e delle nuove idee; riguardo all'area aziendale legata alla programmazione di strategie, la data analysis potrebbe permettere un'indagine approfondita dell'ecosistema aziendale, determinando quali sono i principali competitor o le pagine che presentano consumi simili di informazioni [108]. Risulta pertanto chiaro come la data analysis possa fornire un grande supporto anche all'imprenditorialità e al mercato del lavoro, creando una coesione

volta alla produzione di sviluppo economico. Il fine ultimo diventa perciò quello di riconoscere le origini dei rapporti tra i diversi soggetti, tentando di cogliere le conseguenze cui esse possono portare.

I vantaggi derivanti dall'adozione dalla data analysis sono numerosi e riguardano anzitutto la consapevolezza della rete sociale, grazie alla quale è possibile avere informazioni interne ed esterne all'organizzazione e quindi gestire la conoscenza. Mediante l'infrastruttura delle reti sociali è infatti concepibile costruire comunità in cui le persone scambiano proattivamente informazioni ed aumentano, di conseguenza, lo scambio delle conoscenze all'interno e all'esterno dell'organizzazione. I manager, grazie alla conoscenza generata dai dati, accedono a diverse informazioni utili per condurre maggiori analisi e confronti, ottenendo set di conoscenze che permettono loro di giustificare le decisioni strategiche. Altro vantaggio consiste nella possibilità di generare un maggior grado di fidelizzazione all'interno della rete, studiando il proprio capitale social. Le persone che hanno infatti maggiori collegamenti si sentono maggiormente soddisfatte e con maggior probabilità rimarranno fedeli. Viene anche aumentata l'innovazione, la produttività e la ricettività, riducendo nel contempo le lacune nella conoscenza reciproca tra le persone ed includendo anche esperienze e competenze specifiche [109]. Attuare delle decisioni maggiormente intelligenti in merito alla strategia comunicativa, grazie alla possibilità di avere un quadro più preciso della modalità di svolgimento del lavoro all'interno dell'organizzazione, agevola l'incremento dell'efficienza delle strutture, quindi dell'intera azienda. D'altra parte, nel caso si notino lacune, è possibile attuare cambiamenti organizzativi che permettono di far fronte a tali gap evidenziati proprio dalla data analysis [110]. Un altro vantaggio proveniente dall'analisi dei dati consiste nella possibilità di avere diverse misure in merito alla caratterizzazione dei fenomeni all'interno della rete. Possono essere infatti definite azioni volte a [110]:

- ottimizzare la dimensione dei contatti, eliminando pratiche inefficienti o percorsi che portano a scambiare solo informazioni critiche;
- aumentare l'efficienza dei processi comunicativi mediante l'individuazione di canali di comunicazione primaria e l'eliminazione dei percorsi non ottimi;
- aumentare l'efficacia dei processi comunicativi mediante l'individuazione degli attori che, aventi un grado maggiore di interconnessione, possono essere utilizzati come tramite per la diffusione dell'informazione.

Inoltre, l'utilizzo dei social network comporta dei cambiamenti nelle interazioni sociali; i cambiamenti positivi rilevati sono i seguenti [110]:

- i social sono economici, nel senso che più passa il tempo e più tali mezzi vengono perfezionati, diminuendo quindi i prezzi del supporto e dei servizi;
- la comunicazione delle informazioni avviene in real-time, infatti grazie ad essi è possibile comunicare in tempo reale a qualsiasi distanza e con qualsiasi parte del mondo, diminuendo quindi le distanze e scambiando in maniera istantanea le informazioni, tenendosi sempre aggiornati sui fatti di cronaca, su eventi culturali od avendo semplicemente informazioni su persone che si trovano lontano;
- la comunicazione e l'informazione sono globali, grazie proprio al fatto che con questi nuovi mezzi di comunicazione le persone vengono messe in contatto tra di loro in tutti gli stati e le città del mondo;
- i social sono mezzi di comunicazione comodi di cui è possibile usufruirne da casa o dall'ufficio, senza quindi avere bisogno di giornali o di libri;
- i social mantengono ed incrementano i rapporti interpersonali, dato che è possibile mantenere contatti anche con persone che non sempre si incontrano, oppure fare nuove amicizie e conoscenze ampliando la propria rete sociale.

Rilevante è anche la cosiddetta *Internet Enhanched Self-Disclosure Hypothesy* [111], che sfrutta le connessioni sociali ed il benessere soggettivo grazie al fatto che:

- la comunicazione online promuove l'autoapertura, cioè il fatto che gli utenti diventino espansivi e sempre più disposti alla condivisione di opinioni e percezioni;
- l'autoapertura determina creazione di legami sociali maggiormente profondi;
- la creazione di legami sociali maggiormente profondi si traduce in benessere.

L'autoapertura permette di dare espressione ai sentimenti o alle proprie paure. I fattori che possono moderare tale processo sono i seguenti [111]:

Il tipo di tecnologia , nel senso che gli effetti positivi sulla connessione sociale o il benessere sono stati rilevati soprattutto negli adolescenti che usano Internet per mantenere le amicizie esistenti o per instaurare nuovi rapporti;

Genere , nel senso che i maschi hanno riportato maggiore facilità nelle relazioni online rispetto alle femmine dato che hanno maggiori difficoltà di apertura nelle relazioni *face-to-face*;

Ansia sociale , nel senso che è stato dimostrato che coloro che sono maggiormente espansivi nella vita quotidiana lo sono anche online.

Di contro, le piattaforme social, presentano anche degli svantaggi consistenti [112]:

- provocano perdita del contatto con il mondo reale, nel senso che i social network vanno a discapito del confronto faccia a faccia e del far trasparire le proprie emozioni tramite la mimica facciale;
- generano casi di mistificazione, poiché molte persone si costruiscono online delle identità a loro piacimento. Solitamente tali soggetti presentano difficoltà nel comunicare o nel creare dei rapporti, ma grazie ad identità fasulle ed alla giusta distanza tra realtà virtuale e fisica essi si aprono più facilmente;
- nascondono diverse insidie ed il loro utilizzo deve essere mediato dagli adulti;
- creano dipendenza, in quanto l'assuefazione ai social network viene provocata dalla facilità di accesso e dalla socialità che questi siti sono capaci di fornire grazie alle loro infinite applicazioni, comportando però delle conseguenze e dei seri problemi relazionali;
- provocano perdita della privacy, poiché tali piattaforme sono strutturate in modo da permettere la condivisione di ciò che accade durante tutta la propria vita, ma anche rischio di furto d'identità; quest'ultimo aspetto consiste nella creazione di identità false, ottenute mediante l'appropriamento del nome di un'altra persona o delle sue foto che sono state pubblicate sui social [113].

3.5 Strategie vincenti: la campagna Mr. Clean ed il caso Asos

L'investimento aziendale in una strategia di comunicazione social soggiace a tre ragioni principali: 1) la volontà di incrementare la brand awareness, 2) focalizzare l'attenzione del pubblico nei prodotti/servizi offerti nel mercato dal marchio, e 3) canalizzare il raggiungimento degli obiettivi precedenti per

produrre un aumento delle vendite. A tali focus si aggiunge anche la possibilità, per le aziende, di esaminare la miriade di dati prodotti grazie alle interazioni generate sui social network, che consentono un migliore svolgimento dell'attività aziendale [90]. La relazione tra strategia social e vendite, come descritto ampiamente nel capitolo precedente, è mediata dal passaparola che si genera intorno al brand; tuttavia risulta significativo, nonché di assoluto rilievo, comprendere non tanto quando le persone parlano del marchio, bensì cosa dicono di esso. Non tutti i commenti e contenuti, infatti, hanno uguale valenza; risulta fondamentale comprendere cosa spinge i consumatori a raccomandare un certo brand sulle piattaforme, rispetto ad un pari competitor [41].

Una parvenza di risposta a tali quesiti può derivare dallo studio di due strategie di comunicazione vincenti, rispettivamente poste in essere da Mr. Clean [114], noto brand americano di detergenti, ed Asos [115], piattaforma e-commerce di fama mondiale dalla quale è possibile acquistare capi di abbigliamento. Nonostante la diversità di settore merceologico, le due strategie di comunicazione presentano spunti interessanti di riflessione, nonché rappresentano un benchmark sul quale meditare riguardo al valore di una buona strategia di comunicazione.

Mr. Clean, come descritto il precedenza, è un noto brand operante nell'industria dei detergenti per la casa e facente parte del gruppo americano P&G. Attraverso la campagna televisiva e social "Cleaner of your dreams", tale brand nel febbraio 2017 ha voluto esordire negli *spot* trasmessi durante il Super Bowl americano; l'occasione non poteva essere delle migliori, in quanto l'evento sportivo canalizza ogni anno l'attenzione di centinaia di milioni di utenti, presentando pertanto un'esposizione a livello mediatico tra le più elevate al mondo. Uno studio realizzato da Proper Insights & Analytics [116], su un campione di circa 7.600 soggetti con età superiore ai 18 anni, ha rivelato che nell'ultima edizione circa il 18% degli intervistati ha attribuito agli spot televisivi pari importanza della partita; inoltre le pubblicità dell'intervallo hanno condotto il 10% dei soggetti intervistati ad essere indotti ad acquistare i prodotti pubblicizzati ed un 9% a ricercare maggiori informazioni online. Di particolare rilievo appare quindi il fatto che, a seguito degli spot televisivi, una buona parte di utenti dichiari di aver maturato maggiore consapevolezza dei brand sponsorizzanti il Super Bowl. Mr. Clean, consapevole dell'impatto mediatico dell'evento, ha pertanto voluto ideare uno spot televisivo in grado di coinvolgere il pubblico e sensibilizzarlo riguardo ad una questione sociale. La pubblicità inizia con la scena di una donna in cucina, stanca e snervata per dover pulire la casa, ma all'improvviso appare Mr. Clean, che armato di fascino e *savoir faire*, in qualche secondo, conquista la donna pulendo ogni superficie e risparmiandole tutte le faccende. Lo spot si

conclude con il personaggio Mr. Clean che diventa il reale marito delle donna alla roboante affermazione "You gotta love a man who cleans" (traduzione: non puoi non amare un uomo che pulisce). La pubblicità è ironica e pone il focus sulle movenze sensuali del personaggio maschile, che in pochi attimi ammalia la donna per come le pulisce casa; P&G tuttavia ha voluto lanciare un messaggio sociale, volto alla sensibilizzazione degli utenti al tema della disparità sociale tra uomini e donne, in riferimento all'adempiere le faccende domestiche quotidiane. Il vicepresidente della P&G ha dichiarato, qualche giorno più tardi, che l'obiettivo della campagna pubblicitaria di Mr. Clean era sì far conoscere il brand al pubblico e potenziare il livello delle vendite, ma anche trasmettere il messaggio che un uomo che si presta ad aiutare negli impegni domestici è apprezzato dalle donne. La volontà del gruppo di presentare tale campagna proprio in occasione del Super Bowl ha un obiettivo preciso: solo in occasione di quel particolare evento sportivo, il pubblico è composto tanto da uomini quanto da donne, di conseguenza esso rappresenta la situazione ideale nella quale P&G può pubblicizzare il proprio prodotto direttamente al target di utenti che si è prefissata. Naturalmente lo scopo dello spot era anche quello di originare, nelle case degli americani, dibattito riguardo al tema della disparità; l'obiettivo secondario era quindi di far ritrovare i soggetti in una situazione nella quale avrebbero iniziato a parlare del brand, sia offline che online. Tale condizione non si sarebbe venuta a creare, però, nel caso in cui il pubblico fosse stato sottoposto al messaggio in differenti momenti; il Super Bowl fu per tale ragione il volano che permise, nei giorni successivi al 5 febbraio, di ottenere 5.568 tweet positivi, 226.767 condivisioni del contenuto in Facebook e ben 17 milioni di visualizzazioni su Youtube [117]. La campagna pubblicitaria realizzata da Mr. Clean deve la sua positività non solo all'ironia e alla creatività dello spot, bensì anche a quella serie di specifiche azioni in grado di creare il contesto attorno al quale il messaggio è stato somministrato. Nei giorni precedenti al lancio dello spot sono stati infatti realizzati post su Facebook e sulle altre piattaforme social, in grado di generare attesa per la messa in onda; durante l'intera campagna, P&G è stata in grado di mantenere uno spirito ironico in tutte le interazioni sui social del brand con il pubblico. Anticipare lo spot dell'intervallo del Super Bowl mediante post che producessero nella mente degli utenti, già prima che esso venisse reso pubblico, desidero di conoscere il contenuto, non ha fatto altro che estendere l'effetto del passaparola, quindi delle interazioni, nei giorni. La capacità di P&G di integrare più piattaforme e ideare una strategia di comunicazione efficiente è da ravvisare pertanto in tutti quei fattori anche di contorno, ma fondamentali ai fini di una riuscita ottimale. La campagna consigliava inoltre al pubblico, nello spot e sui social, di condividere nelle pagine ufficiali del brand, attraverso l'hashtag #MrClean, foto

e video riguardanti il "Cleaner of your dreams" (traduzione: il casalingo dei tuoi sogni) di ogni abitazione; scopo di questa iniziativa era il generare forme di brand engagement ed interazioni sempre maggiori sulle piattaforme nelle quali il marchio era presente [118].

Altra esperienza positiva in termini di strategia di comunicazione è quella realizzata da Asos, negozio di moda online e famoso a livello globale, mediante un'integrazione tra tutte le piattaforme nelle quali è presente. L'efficacia della strategia di Asos è immediatamente ravvisabile nella capacità di pubblicare contenuti diversi ed adatti ad ogni piattaforma social; in base ad un'analisi personale, effettuata in ognuna delle piattaforme nelle quali Asos è presente, propongo una disamina delle diverse tipologie di azioni poste in essere:

- su Facebook la pagina di Asos, avente più di 4 milioni di follower, pone il proprio focus sulla personalità, in quanto i contenuti condivisi riflettono lo spirito degli utenti che solitamente acquistano dal brand. Giornalmente Asos, infatti, condivide vignette spiritose e adotta un linguaggio che normalmente viene usato nelle interazioni sociali; i contenuti della pagina assumono così un tono amichevole e incoraggiano gli utenti a prendere parte a qualcosa che li fa sentire inclusi. Il coinvolgimento emotivo, che tale pagina vuole suscitare, è pertanto favorito dal fatto che i post pubblicati rispecchiano ciò che il pubblico vede solitamente nella propria bacheca principale di Facebook, annullando la distanza tra brand e consumatore;

- nel Blog Asos vengono mensilmente condivisi più di 2.000 articoli, riguardanti il *lifestyle* ed il settore della moda. Tali contenuti sono dedicati ad un ampio target di utenti, ma la caratteristica comune a tutti è la capacità di mantenere un tono penetrante, giovanile ed ironico. Simile tipologia di articoli sono presenti in Vice, una rivista canadese che tratta di arte, cultura e news. Per questa serie di ragioni, il blog si configura come un ambiente nel quale il target, seppur vario, può trovare trattazioni stimolanti e di facile lettura, che si adattano a diverse età e si prestano ad essere condivise;

- su Twitter il brand risulta essere molto attivo, poiché presenta diversi profili per rivolgersi a differenti mercati finali. Il primo account ufficiale del brand è ASOS, con più di 1 milione di seguaci, accompagnato da Asos Australia, Francia, Germania, Italia, Spagna, USA, Asos Menswear, Asos Careers, Asos Fashion Finder e Asos Marketplace. Oltre agli account prettamente riservati alla promozione del marchio, oppure al contesto aziendale ad esso associato, Asos ne ha predisposto anche uno riservato unicamente alla customer care, cioè all'assistenza clienti,

mediante il quale qualsiasi utente che detiene un dubbio può esporlo direttamente al brand. L'immagine del marchio, per Asos, assume di conseguenza importanza fondamentale, tanto quanto l'essere attivi, coinvolgenti e istantanei nel rispondere a commenti e domande degli utenti. I profili, a livello di contenuti, sono caratterizzate da link che rimandano agli articoli pubblicati nel Blog Asos, ma anche da numerose immagini e GIF, formato di immagine digitale animata, selezionate accuratamente per il target di clientela;

- ad Instagram pare che Asos dedichi la maggior parte degli sforzi perché, differentemente da Facebook e Twitter, l'account in tale piattaforma è maggiormente volto al coinvolgimento emotivo degli utenti. L'affermazione vede supporto nel fatto che, attraverso il format di Instagram, i più di 4 milioni di follower possono vedere cosa accade "dietro le quinte", comprendendo le azioni atte a costituire il servizio del brand; mostrando ai propri utenti sprazzi di vita quotidiana in azienda, come ad esempio il momento della colazione o la pausa caffè dei dipendenti, piuttosto che il lavoro degli stilisti, ritengo che l'azienda incentivi l'utente a far parte del mondo Asos, costruendo una relazione intima. Attraverso Instagram la promozione dei capi di Asos avviene in modo divertente e genuino, non prettamente promozionale, ma tuttavia attuata allo scopo di fornire ispirazione agli utenti, indirizzandoli ad effettuare eventualmente acquisti sul sito. La campagna promozionale Instagram di Asos prevede anche il progetto #AsSeenOnMe, un hashtag che incentiva i consumatori a pubblicare foto personali nelle quali indossano i prodotti Asos; mediante l'hashtag o il tag ad Asos, l'utente ha la possibilità di veder postato nel profilo ufficiale del brand la propria immagine. AsSeenOnMe, oltre che essere un hashtag è tuttavia anche un profilo, all'interno del quale tutti i file multimediali, siano essi generati dagli utenti o dalla pagina stessa, vengono condivisi; mediante tale espediente comunicazionale, il marchio ha la possibilità di veder generati migliaia di contenuti promozionali gratuiti da utilizzare, nonché promuovere brand engagement e forme di legame verso la sua pagina ufficiale.

Prima dell'avvento dei social network, la maggior parte dei consumatori riteneva le aziende semplici entità impersonali, con le quali era difficile, se non impossibile, avere un contatto diretto; la percezione che i clienti hanno ora dei brand, e viceversa, con l'introduzione delle piattaforme social, permette di avere una maggiore consapevolezza e anche di concepire un nuovo livello di dialogo, mediante il quale instaurare rapporti più profondi [90]. I due casi

precedentemente esaminati tengono conto di tali conclusioni ed attribuiscono ai consumatori un ruolo attivo nel processo di co-creazione dell'immagine del brand; l'analisi attenta dei dati prodotti dalle piattaforme social ed il porre attenzione sui bisogni e sensazioni degli utenti, rendono entrambe le strategie analizzate vincenti da un punto di vista comunicativo ed esempio per aziende che intendono approcciarsi ad intraprendere una fase di sviluppo in tale direzione.

Capitolo 4

La comunicazione aziendale su Facebook ed il settore del *fashion retail* come caso studio

Nell'economia italiana il settore dell'abbigliamento assume un carattere di notevole rilevanza, poiché in esso operano 420 mila addetti e circa 50 mila aziende; l'indotto prodotto dall'intero sistema moda si è attestato nel 2016 all'incirca sui 53 miliardi di euro, facendo registrare un +1,8% rispetto all'anno precedente [119, 120]. L'avvento di Internet e delle nuove tecnologie ha determinato, nel corso degli anni, l'azzeramento delle distanze fisiche e geografiche, consentendo una progressiva evoluzione della comunicazione, un ampliamento dei mercati ed una spasmodica ricerca della conformità ai gusti e alle scelte dei consumatori. Il settore dell'abbigliamento, direttamente coinvolto in tale processo di sviluppo comunicativo, vede imprese sempre più competitive volte ad adottare strategie di social media marketing, nonché strumenti di comunicazione utili ad agevolare la generazione di positività nell'economicità del business. Per contrastare la concorrenza ed espandere la conoscenza del proprio marchio a livello globale, le organizzazioni fanno ampio utilizzo dei social network, che consentono un maggiore livello di competitività, un più alto grado di distinzione nel mercato ed un più preciso posizionamento rispetto ai competitor [121]. In un contesto fortemente globalizzato, infatti, una strategia di comunicazione efficiente risulta necessaria per attirare l'attenzione dei consumatori sul marchio e i suoi prodotti, incrementandone il valore e la riconoscibilità [122].

I grandi marchi nel mercato del *fashion retail* e del *fast fashion* in Italia si sono principalmente focalizzati nella vendita attraverso catene di negozi collocati in grandi città o presso centri commerciali, optando molto spesso anche per l'adozione del *franchising*. Questa modalità contrattuale consente

di ampliare il proprio mercato e, di conseguenza, le vendite, nonché di sfruttare le risorse dell'azienda con cui è stata attuata la collaborazione, riducendo notevolmente i rischi che si generano quando negozi di proprietà vengono collocati in altri Paesi [94]. Tutte le aziende della moda hanno sviluppato la loro identità attraverso tale sistema, adottando parallelamente una propria strategia di comunicazione e marketing online. Le attività svolte dalle imprese sulle piattaforme social, infatti, comportano una maggiore esposizione del marchio e dei suoi prodotti al pubblico, fungendo da sostegno al business per incrementare il valore del brand, migliorarne la percezione e fidelizzare il cliente.

In questo capitolo ci focalizzeremo su un'analisi comparata e quantitativa dei dati provenienti da cinque pagine Facebook associate ad altrettanti famosi marchi del mercato del fashion retail italiano: OVS, Coin e Benetton (tre realtà venete), H&M e Zara. Lo scopo dello studio sarà quello di valutare le strategie comunicative adottate dai brand su Facebook, cercando di ricostruire come e in quale misura gli utenti interagiscono con i contenuti, ma anche confrontando le performance delle strategie di comunicazione attuate.

Nello specifico, il gruppo Coin rappresenta la più grande catena di *department store* in Italia e occupa saldamente un ruolo di primaria importanza nella vendita di abbigliamento, cosmetici, accessori e articoli per la casa. OVS, invece, adotta il modello di business del *retailer* verticalmente integrato poiché lo sviluppo dei prodotti viene affidato a un team di *product manager*, *designer* e *merchandiser* che, con l'aiuto di una vasta rete specializzata nella ricerca di fornitori, realizza i capi grazie a soggetti terzi. Le operazioni sono inoltre guidate da un *fashion coordinator* e da un *category manager*, i quali sono soggetti incaricati a percepire, catturare e comunicare le tendenze del mercato alla azienda e permetterle di sviluppare prodotti che soddisfino le aspettative ed i bisogni dei clienti [123, 124]. Se quindi OVS assume attualmente un posizionamento da leader nel mercato del fast fashion italiano, Coin mantiene un target medio-alto di clientela. Come benchmark di settore prenderemo in considerazione Benetton, H&M e Zara, altri *fast shopping brand* che negli ultimi anni hanno fatto la loro comparsa in Italia o che, come nel caso Benetton, hanno attuato strategie di comunicazione volte a potenziare la propria posizione nel panorama nazionale. La scelta di tali aziende è stata guidata principalmente dai seguenti fattori:

La corrispondenza settoriale e merceologica. I brand considerati risultano essere, in un modo o nell'altro, diretti concorrenti tra loro in quanto appartenenti tutti al settore del fashion retail. Mentre Coin si occupa prevalentemente di prodotti di media o addirittura alta gamma, offrendo tuttavia un range di prezzo vario, OVS punta ad un posizionamento

da *leader* nella fascia medio-bassa di mercato, così come Benetton, H&M e solo in parte anche Zara. Quest'ultimo infatti produce sì capi qualitativamente simili a quelli di OVS e degli altri brand, quindi destinati alla medesima fascia di consumatori, ma anche vestiti che imitano quelli rivolti alla fascia medio-alta trattata da Coin, pertanto risulta essere una possibile minaccia per il marchio mestrino.

Presenza sul territorio. Tutte le catene di abbigliamento considerate nell'analisi sono presenti attivamente nel panorama italiano e, anche se in misura diversa, in quello estero. Mentre Coin si stabilizza principalmente in Italia ed OVS si spinge raramente al di fuori dei confini europei, Benetton, H&M e Zara sono catene sviluppate a livello mondiale, presentanti simili impostazioni distributive. In generale, comunque, tutti i marchi considerati sfruttano tipologie contrattuali simili, che posso variare dal contratto di franchising o dalla concessione selettiva a particolari distributori.

Il rapporto qualità/prezzo. Indubbiamente tutti i marchi presi in considerazione per l'analisi ossequiano le norme internazionali sul rispetto dell'ambiente e dell'uomo offrendo prodotti competitivi, caratterizzati da una buona qualità ed un prezzo accessibile ad un ambio range di utenti;

Presenza attiva su Facebook. Di fondamentale importanza per l'analisi è la disponibilità di un adeguato quantitativo di dati da analizzare, grazie ai quali è possibile trarre conclusioni che non sarebbe possibile ottenere qualora il *dataset* fosse troppo limitato.

L'insieme delle differenze riscontrabili a livello di dimensione aziendale, di governance e di politiche commerciali, nonché di fatturato, possono essere trascurate ai fini dello studio. Risulta interessante, infatti, analizzare come differenti brand si interfacciano in Facebook rivolgendosi al proprio target di clientela, cercando di espandere la propria riconoscibilità nel mercato e provando ad ottenere una sempre più ampia e positiva notorietà tra gli utenti della piattaforma social.

4.1 Analisi, risultati e discussione

L'analisi ha l'obiettivo di effettuare una valutazione delle strategie di comunicazione adottate nella piattaforma Facebook da parte di cinque famosi marchi dell'industria del fashion retail in Italia: Coin, OVS, Benetton, H&M,

e Zara. Verranno studiati i modelli di consumo che caratterizzano tali pagine, così da poter comprendere le variabili determinanti ai fini dell'ottimizzazione delle strategie di social media marketing. La struttura dell'analisi prevede una fase iniziale, associata ad uno studio quantitativo sui dati, che precede una sentiment analysis, cioè un'indagine sul sentiment associato ai commenti lasciati dagli utenti. La trattazione termina infine con un'analisi della correlazione tra il momento della settimana/giornata nel quale i contenuti vengono postati e dei livelli di risposta, in termini di attività.

4.1.1 Collezione dei dati

Ai fini dell'analisi sono stati raccolti tutti i post (e relativi like e commenti) delle pagine pubbliche di Coin, OVS, Benetton, H&M, e Zara. I dati fanno riferimento all'arco temporale di due anni, compreso tra il 01/01/2015 e il 01/01/2017, ad esclusione del marchio Zara, la cui pagina Facebook è nata solo nel giugno 2016; nonostante la recente inaugurazione, però, il volume dell'attività della pagina risulta adeguato ai fini dell'analisi. Tutti i dati sono stati ottenuti esclusivamente attraverso la "Facebook Graph API" [125], pubblicamente disponibile per qualsiasi utente della piattaforma. L'intera analisi è stata eseguita su dati pubblici provenienti da entità pubbliche (le pagine), a meno di eventuali restrizioni sulla *privacy* impostate dagli utenti; in tal caso i dati non fanno parte del dataset finale. L'intera collezione è mostrata nella tabella riportata in Figura 4.1. Nell'ordine vengono descritti, per ogni pagina, il numero di post, like, commenti, *poster* (coloro che hanno postato contenuti nelle pagine), *liker* (coloro che hanno messo il "mi piace" ai post), *commenter* (coloro che hanno commentato i post delle pagine) e utenti unici (coloro che hanno messo like o fatto commenti nelle pagine, ma considerati una sola volta). A questo proposito, è utile sottolineare che nella colonna "totale" non compare la somma algebrica dei parziali, perché quanto riportato non tiene conto dei liker, commenter e utenti unici comuni alle diverse pagine; pertanto, sono stati inseriti i numeri "secchi", privi di ridondanze. Analizzando il dataset, possiamo notare che nell'arco dei due anni sono stati prodotti 22.480 post, dei quali ben 18.068 pubblicati dalla pagina ufficiale di H&M. Il primato, in termini di like, rimane alla pagina con il maggior numero di post, seguita nell'ordine da Benetton, OVS, Coin e Zara; nel caso dei commenti, invece, H&M precede OVS, Benetton, Zara e Coin. Analizzando le posizioni si può immediatamente notare come pagine aventi un maggior numero di like, in realtà, rilevino un livello di *commenting* minore; la stessa Zara, pur avendo solo sette mesi di attività, si pone di poco alle spalle del numero di like di Coin, ma addirittura davanti nel livello di commenti.

	benetton	coin	H&M	OVS	ZARA	TOTALE
POST	438	983	18.068	2.588	403	22.480
LIKE	460.332	69.194	2.217.287	452.798	40.481	3.240.092
COMMENTI	3532	1.052	49.501	9.003	1.320	64.408
POSTER	1	1	11.303	755	176	12.169
LIKER	181.405	34.766	908.110	134.873	18.831	1.249.403
COMMENTER	3.070	889	40.457	4.128	1.086	49.506
UTENTI UNICI	183.098	35.213	935.772	136.741	19.507	1.281.407

Figura 4.1: Descrizione della collezione di dati. L'arco di tempo analizzato è due anni, dal 01/01/2015 fino al 31/12/2016; la pagina Facebook ufficiale di Zara è nata nel Giugno 2016.

4.1.2 Metodologia ed analisi

L'intera analisi è stata realizzata nel linguaggio R [126] mediante il *software open-source* RStudio.

Al fine di comprendere l'evoluzione delle pagine nel tempo e le loro performance comunicative, i post totali di ogni pagina, con i relativi like e commenti, sono stati suddivisi per anno (rispettivamente Figure 4.2, 4.4 e 4.5); i post ed i commenti, di ambo gli anni, congiuntamente, sono stati inoltre classificati in quelli prodotti dai brand o dagli utenti (rispettivamente Figure 4.3 e 4.6).

Grazie alla Figura 4.2 è possibile notare che sia Coin che H&M mostrano un incremento nel numero di post generati, contrapponendosi al trend negativo fatto registrare da Benetton ed OVS. L'attività svolta da Zara nell'arco dei primi suoi sette mesi di vita, esente da commenti in quanto risulta essere priva di precedenti storici, dimostra che il marchio ha investito molte energie nella campagna promozionale su Facebook.

La Figura 4.3 mostra poi come nelle pagine viene attribuita differente attenzione e rilevanza ai post pubblicati dagli utenti; se Coin e Benetton optano per una strategia che li vede come unici gestori della pagina, cioè unici poster possibili, H&M, OVS e Zara scelgono di concedere ai propri seguaci la possibilità di divenire parte dalla storia della pagina. OVS e Zara, quasi in misura identica, sembrano addirittura prediligere i post generati dagli utenti o quelli in cui essi hanno taggato il brand; ciò dimostra un desiderio maggiore di generare coinvolgimento e far divenire parte del marchio anche le persone "comuni".

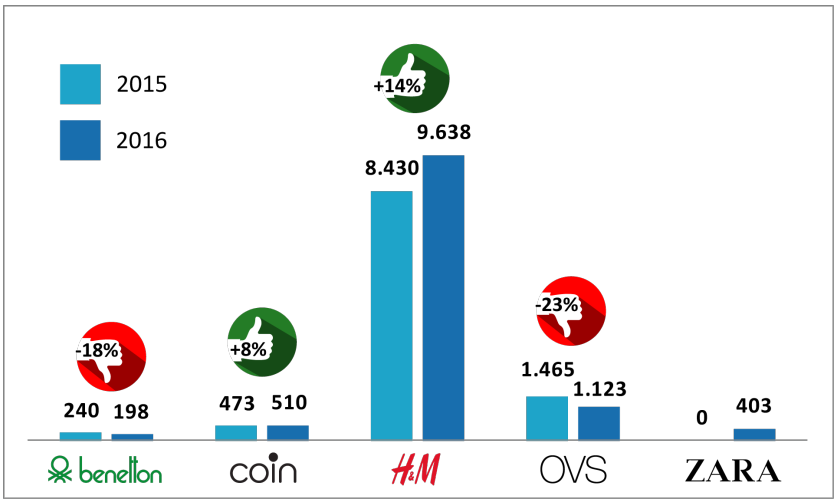

Figura 4.2: Confronto del numero di post di ogni pagina tra il 2015 ed il 2016, con percentuale di aumento/calo.

Sebbene OVS e Benetton mostrino un decremento nel numero di post, i like aumentano per ogni pagina in maniera visibile, tranne che per H&M (Figura 4.4). Una spiegazione del fenomeno potrebbe riguardare una predilezione degli utenti per contenuti diversi rispetto a quelli postati.

Tuttavia, osservando l'andamento dei commenti, riportato in Figura 4.5, si nota come tutte le pagine subiscano un incremento più o meno elevato passando dal 2015 al 2016. Analizzando i dati è stato inoltre possibile scoprire che nell'intervallo di tempo esaminato, le diverse pagine hanno lasciato dei like ai commenti degli utenti, ma in misura differente: Benetton 3, Coin 96, H&M 63, OVS 140, Zara 0. Ciò testimonia nuovamente come OVS si ponga al primo posto in termini di attenzione agli utenti e gratificazione del contributo che essi forniscono alle pagine.

Così come per i like, non tutti i commenti nelle pagine sono lasciati dagli utenti; in Figura 4.6 viene infatti rappresentata la frazione di commenti degli utenti e quella degli amministratori delle pagine. Il tasso più alto di commenting è quello di H&M, seguita nell'ordine da Zara, OVS, Benetton e Coin. Nonostante l'incremento nel numero totale di commenti, le pagine tendendo ed essere generalmente poco propense a commentare, non sfruttando tutte le potenzialità di contatto offerte dalla piattaforma.

Avendo esaminato i liker ed i commenter delle pagine, tramite l'analisi è stato possibile conoscere anche i soggetti comuni ai brand, cioè coloro che hanno lasciato like o commenti in più pagine ufficiali. Rispettivamente i liker comuni totali sono 28.582, mentre i commenter comuni totali sono 124. Sommando i parziali riportati nella quinta e sesta riga della Figura 4.1 si

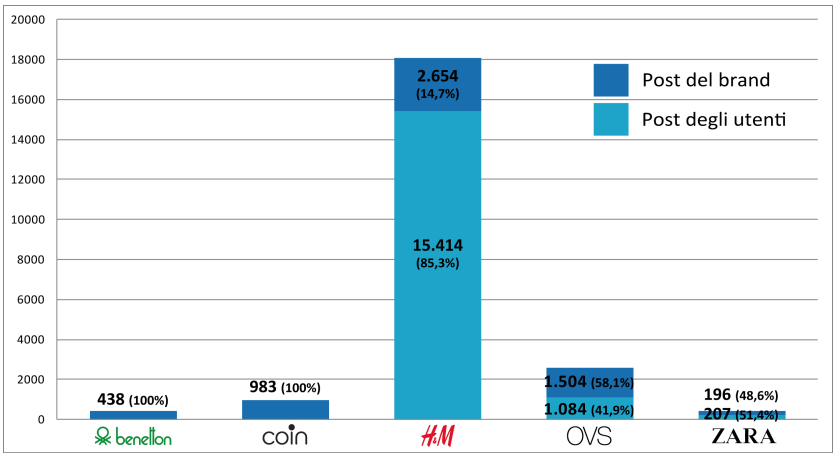

Figura 4.3: Descrizione di chi ha generato i post in tutte le pagine. "Post del brand" sono quelli prodotti direttamente dalle pagine ufficiali, mentre "Post degli utenti" sono quei post generati da utenti e condivisi dalla pagina ufficiale o post nei quali la pagina ufficiale è stata taggata.

noterà che i totali sono inferiori di tali cifre; ciò perché, come spiegato in precedenza, nella tabella riassuntiva non sono state considerate ridondanze.

Nell'ordine i liker ed i commenter comuni alle pagine sono: Benetton-Coin (1.183 e 2), Benetton-H&M (11.184 e 25), Benetton-OVS (6.899 e 24), Benetton-Zara (1.788 e 6), Coin-H&M (789 e 7), Coin-OVS (2.034 e 11), Coin-Zara (184 e 2), H&M-OVS (4.034 e 21), H&M-Zara (2.980 e 26), OVS-Zara (507 e 6). Tramite le Figure 4.7 e 4.8 è possibile vedere rappresentati tali dati in un diagramma a corde, che permette una migliore valutazione dei flussi comuni che avvengono tra le pagine. Ad ogni brand è stato infatti assegnato un colore, riportato nell'arco della circonferenza, all'interno del quale confluiscono le corde degli altri marchi in una dimensione che dipende dell'attività comune che viene svolta. Mediante tali diagrammi è possibile analizzare i principali concorrenti social delle pagine, in base all'attività, nonché comprendere dove reperire informazioni ulteriori riguardo al proprio target di utenti. Esaminando infatti quali pagine sono maggiormente affini, in termini di condivisione di pubblico, è possibile analizzare in maniera più approfondita il target "comune".

Così come per i liker ed i commenter, l'analisi è stata posta anche sugli utenti unici (*unique user*), cioè quei soggetti che hanno lasciato like o commentato una pagina, ma contati una sola volta (per questo motivo "unique") in modo da comprendere l'effettivo bacino di utenza delle diverse pagine.

Alcuni utenti potrebbero aver solo lasciato like o commentato, mentre altri potrebbero aver svolto entrambe le attività; tramite il conteggio de-

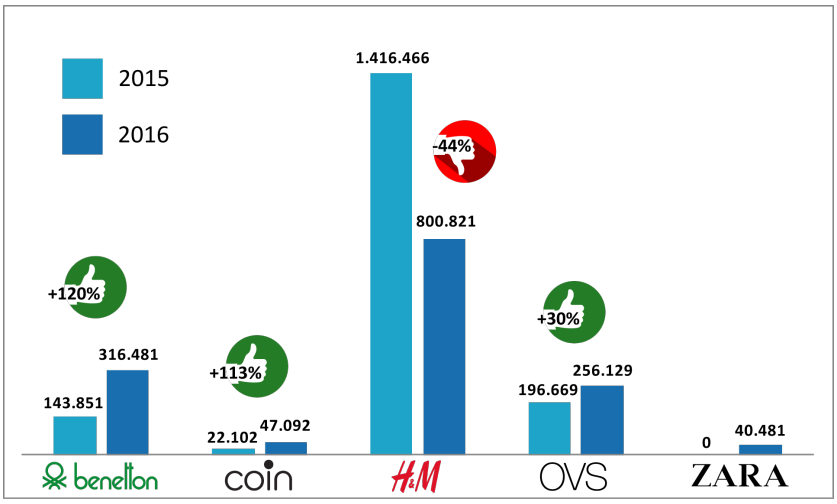

Figura 4.4: Numero di like lasciati dagli utenti in ogni pagina nel 2015 e 2016.

gli utenti unici, ogni utente è stato considerato un'unica volta (Figura 4.9). La capacità delle pagine di attirare utenti può essere misurata in termini di utenti unici, in quanto essi rappresentano il reale bacino d'utenza che i brand sono stati in grado di coinvolgere. Come si può notare dalla Figura 4.9, tutte le pagine registrano un incremento nel numero di utenti che interagiscono nella pagine, tranne nel caso di H&M, dove avviene un calo del 30%. La riduzione è indubbiamente suscitata anche dalla forte diminuzione registrata in termini di like, il cui dato è correlato al numero di liker. L'efficienza nel creare interazioni con il proprio pubblico di utenti può essere invece misurata attraverso l'engagement rate; come descritto nel paragrafo 2.4, il valore viene calcolato mediante la somma tra le interazioni totali subite dai post, divise per il numero di contenuti ai quali esse fanno riferimento, ed in seguito rapportate al numero di soggetti che hanno interagito o cliccato "mi piace" alla pagina; l'indice ottenuto dovrà poi essere moltiplicato per 100, così da renderlo percetualizzato. Considerando l'attività riscontrata mediante l'analisi, le diverse pagine registrano differenti livelli di engagement rate: Benetton ha un indice dello 0,25%, Coin dello 0,12%, H&M del 0,006%, OVS dello 0,04% e Zara dello 0,28%.

Successivamente sono stati poi analizzati gli utenti unici comuni alle pagine, in totale 28.924, sempre mediante un diagramma a corde (Figura 4.10); nell'ordine gli utenti unici comuni alle pagine sono: Benetton-Coin (1.190), Benetton-H&M (11.302), Benetton-OVS (6.946), Benetton-Zara (1.821), Coin-H&M (803), Coin-OVS (2.052), Coin-Zara (187), H&M-OVS (4.085), H&M-Zara (3.051), OVS-Zara (520). Il diagramma a corda in

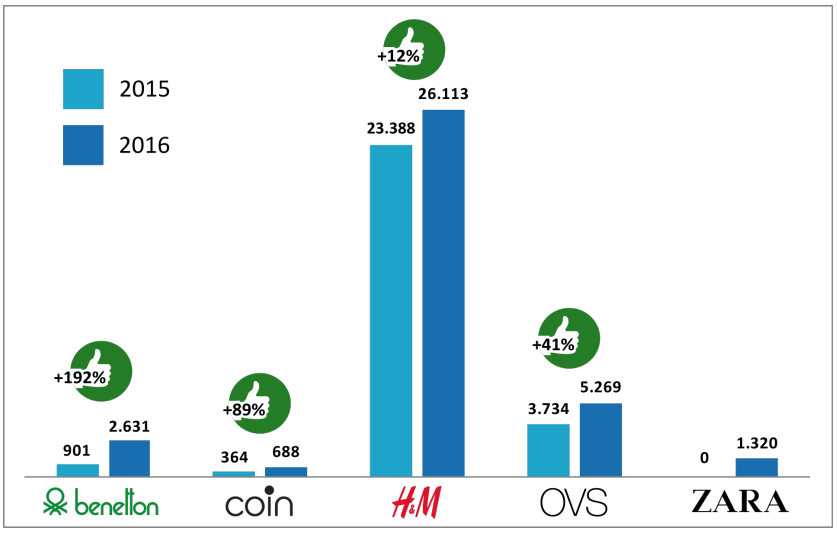

Figura 4.5: Numero di commenti rilasciati dagli utenti in ogni pagina nel 2015 e 2016.

Figura 4.10 permette di trarre conclusioni maggiormente interessanti rispetto ai grafici dei liker e commenter comuni, in quanto tramite quello degli utenti unici è possibile avere una dimensione completa delle condivisone del pubblico, nonché dell'attività che interseca le diverse pagine, consentendo ai social media manager di comprendere come l'audience fraziona la sua attenzione.

Le diverse pagine, d'altra parte, adottano un approccio diverso in termini di contenuti postati, poiché diversi brand prediligono differenti tipologie di post. Nella Figura 4.11 appare chiaro come Benetton adotti una strategia basata principalmente nella condivisione di immagini, o al limite link, così come Coin; H&M basa invece la propria strategia di comunicazione specialmente sugli status, tramite i quali è possibile scrivere frasi, più o meno lunghe, nelle quali raccontare aneddoti, fare domande, annunciare a parole il lancio di un nuovo capo, ecc. In H&M, almeno da quanto traspare dai dati, viene associata simile importanza ai link e alle foto. OVS adotta un comunicazione incentrata soprattutto nelle fotografie, ponendosi alla stregua di Benetton e Coin, ma ravvisando tuttavia un buon mix anche per quanto riguarda le altre tipologie di post. Zara, infine, è probabilmente il brand che più di tutti cerca di variare la sua offerta di contenuti social, tuttavia rinunciando in toto alla possibilità di creare eventi.

La differente capacità dei brand di attirare l'attenzione del pubblico, nonché l'interazione di esso condividendo nelle pagine ufficiali di Facebook diverse tipologie di contenuti, è chiarita anche mediante le Figure 4.12 e 4.13. La Figura 4.12 descrive la *lifetime* dei post nell'arco temporale considerato

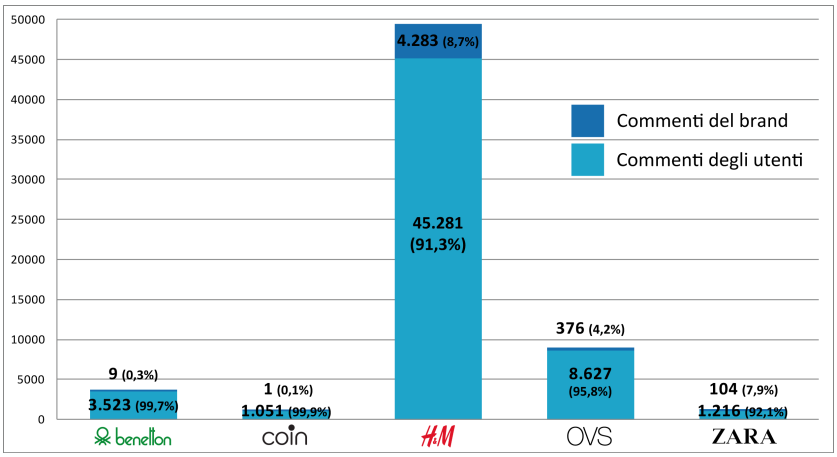

Figura 4.6: Frazione di commenti rilasciati dal social media manager delle relative pagine o dagli utenti.

nella sua interezza, mentre la 4.13 seconda divide le prestazioni registrate nei due anni mostrando le variazioni da un anno all'altro. La lifetime viene definita come quell'arco temporale, in giorni, che intercorre tra il primo e l'ultimo commento di un post; tale misura permette pertanto di capire per quanti giorni un post è stato visualizzato, poiché vi è stata interazione, o rimasto all'attenzione degli utenti. Nelle figure appena citate sono presenti durate temporali superiori rispetto all'arco temporale considerato nei singoli grafici; la spiegazione deriva del fatto che in fase di *download* dei dati, sono stati scaricati tutti quelli relativi ai post tra il 01/01/2015 e il 31/12/2016, dunque all'interno di essi era possibile riscontrare commenti anche successivi al termine considerato nell'analisi stessa.

Dalla Figura 4.12 appare chiaro come H&M sia il brand con la performance migliore in termini di lifetime dei suoi post; nell'ordine seguono Benetton, OVS, Zara e Coin.

Il discorso è analogo se scomposto per il 2015 e 2016 (Figura 4.13), tuttavia il fatto di poter esaminare separatamente i due anni rivela l'incapacità di tutte le pagine, Zara esclusa in quanto priva di precedenti, di migliorare la durabilità dei post. Tra il 2015 e il 2016 si notano decrementi considerevoli, che si attestano nel migliore dei casi al -32% (Coin); differentemente rispetto al 2015, nel secondo anno i brand non sono stati in grado di creare contenuti che abbiano attirato l'interazione del pubblico per un medesimo periodo di tempo. L'analisi consente di capire che è necessaria una valutazione dell'attrattività dei contenuti e, soprattutto, del loro allineamento ai desideri degli utenti. Nei grafici vengono infatti indicate le performance massime raggiunte da ogni singolo brand, tuttavia la concentrazione delle linee nell'intorno tra lo

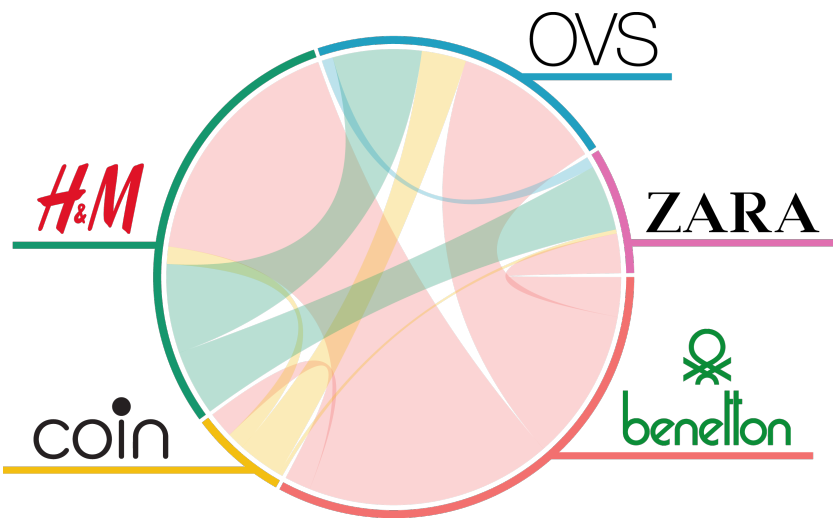

Figura 4.7: Liker in comune tra le diverse pagine dei brand.

zero e i primi valori dell'asse delle ascisse, rivelano che i post principalmente hanno una durata molto inferiore rispetto a quella massimale.

La medesima analisi viene traslata anche allo studio della lifetime degli utenti nella Figura 4.14, cioè all'indagine che permette di comprendere il periodo che intercorre tra il primo commento effettuato da un utente in una pagina e l'ultimo.

Come avveniva nei grafici della lifetime dei post, nella Figura 4.14 H&M mantiene la prima posizione in termini di performance massima, tuttavia Benetton viene scavalcato da OVS, il quale dimostra di essere nei due anni un brand che pur non essendo al top in termini di durabilità dei post, è in grado di fidelizzare in maniera abbastanza efficiente i propri utenti. La classifica, nell'ordine, si completa con Coin e Zara, quest'ultimo palesemente penalizzato dal fatto che la pagina sia nata solo nel giugno 2016.

Disquisendo riguardo al frazionamento nei due anni, rappresentato in Figura 4.15, si nota che H&M ed OVS, cosi come Benetton e Coin, si siano invertiti le posizioni da un anno all'altro registrando rispettivamente aumenti e cali nella capacità di mantenere interattivi i propri utenti in ampi archi di tempo. Se quindi la dinamica nell'arco di tempo complessivo racconti di performance totalmente positive, analizzare i due anni separatamente consente nuovamente di approfondire la questione e dimostrare che non tutti i brand sono migliorati nelle prestazioni, seppur calando di percentuali davvero minime.

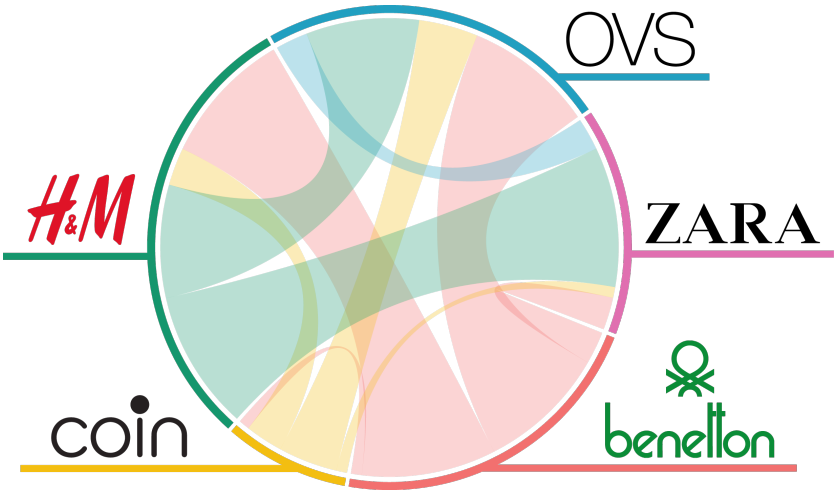

Figura 4.8: Commenter in comune tra le diverse pagine dei brand.

4.1.3 *Sentiment analysis*

In questo paragrafo della trattazione, il focus è stato posto sulle dinamiche emotive retrostanti i commenti rilasciati dagli utenti nelle diverse pagine ufficiali dei brand finora analizzati. Applicando una tecnica di sentiment analysis (IBM Watson Alchemy Language [127]) ai commenti dei post delle pagine Facebook, è stato possibile associare ad ogni commento un valore emotivo numerico (sentiment score) tra $[-1; +1]$, dove l'intervallo tra $[-1; -0,3]$ fa riferimento ad un commento negativo, tra $(-0,3; +0,3)$ neutrale e tra $[0,3; +1]$ positivo. La definizione di un sentiment associato ad un commento di un utente permette pertanto di avere una dimensione numerica dell'emozione che l'utente voleva imprimere al messaggio.

Nonostante la garanzia di un'efficiente traduzione dei commenti in valori numerici, ai quali associare negatività, neutralità e positività, la difficoltà di formalizzare esattamente ogni singolo commento non ha consentito di tradurre l'intera collezione di dati iniziali. Il servizio offerto da IBM è dunque valevole in quanto approssima il sentimento di ogni commento in modo automatico, ma dei 64.408 commenti di partenza ne sono stati classificati il 68%, cioè 43.891. La classificazione ha permesso, in primis, di dividerli in negativi, neutrali e positivi, analizzandoli frazionatamente sulla base di dove essi erano stati rilasciati.

Dalla Figura 4.16 è possibile riscontrare che la maggior parte dei commenti fanno parte della porzione neutrale o positiva; tuttavia, considerando i numeri dei campioni, vi sono porzioni consistenti anche di commenti negativi. Nel totale analizzato, 6.668 (15,2%) sono negativi, 21.706 (49,5%) sono

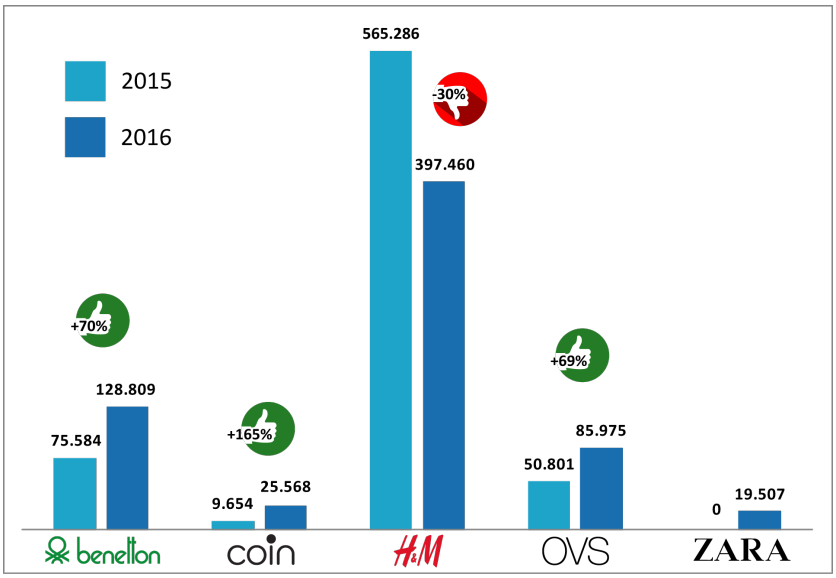

Figura 4.9: Numero di utenti unici, includendo sia liker che commenter e considerandoli un'unica volta.

neutrali e 15.501 (35,3%) sono positivi. Raffrontando i parziali associati ai differenti brand è tuttavia possibile notare che, sebbene le porzioni negative siano quasi sempre intorno al 15%, nel caso di OVS la percentuale negativa viene quasi dimezzata. Di contro è riscontrabile che Benetton, adottando una strategia piuttosto distaccata dal pubblico, riceva una porzione di commenti positivi inferiore rispetto agli altri brand analizzati.

Detenendo una valutazione dei commenti che gli utenti hanno lasciato nei diversi post, l'analisi si pone lo scopo anche di valutare come differenti tipologie di contenuti condivisi dalle pagine siano associate a diversi livelli di sentiment. L'indagine consente di comprendere la tipologia di post preferita dagli utenti nelle diverse pagine Facebook analizzate, nonché fornire indicazioni ai social media manager per indirizzare la strategia di comunicazione in direzione di quello che il pubblico predilige.

La Figura 4.17 vede, per ogni pagina analizzata, nell'asse delle ordinate la distribuzione di probabilità (PDF), mentre in quella delle ascisse il sentiment medio (valori da -1 a $+1$) associato ai commenti; accanto alla media del sentiment dei commenti di ogni pagina (linea grigia tratteggiata), alle diverse tipologie di post è stato attributo un colore così da poter rintracciare la distribuzione di frequenza dei commenti negativi, neutrali e positivi associati ad ogni tipo di post. Picchi nell'area centrale dei grafici dimostrano come la maggior parte dei commenti siano di natura neutrale, tuttavia osservando la linea più alta, nella zona delle ascisse contenuta tra i valori $[+0,3; +1]$, si

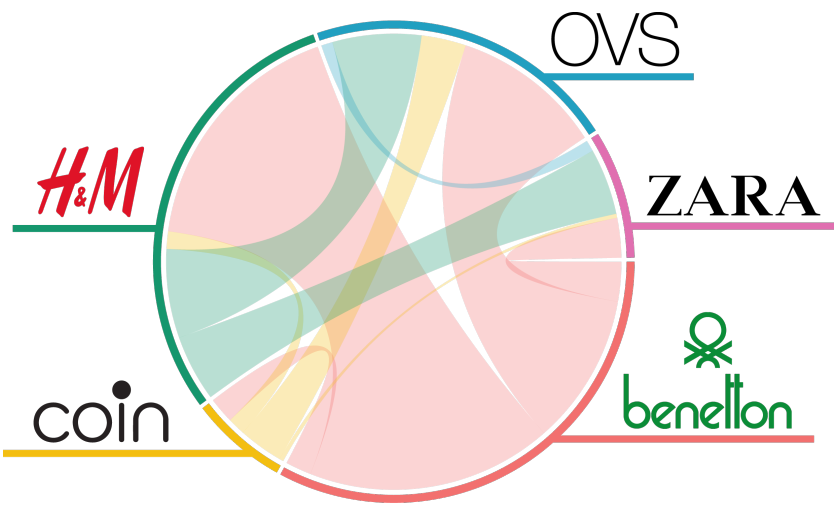

Figura 4.10: Utenti unici in comune tra le diverse pagine dei brand.

può notare quale sia la tipologia di contenuto che suscita il maggior numero di commenti positivi. Nella pagina del marchio Benetton la tipologia di post prediletta, considerando score e PDF, è quella degli eventi. Coin suscita invece maggiori commenti positivi nei post fotografici; le linee, in tale pagina, tendono tuttavia quasi a sovrapporsi nella zona della positività, perciò la strategia della pagina dovrebbe puntare anche sui link ed i video. H&M, OVS e Zara ottengono un riscontro positivo dagli status, post che come descritto in precedenza probabilmente consentono un maggiore coinvolgimento degli utenti. Il sentiment medio riscontrato nelle diverse pagine permette poi di analizzare la positività dei commenti in generale, verificando come H&M, OVS e Zara ottengano migliori livelli di positività nel benchmark analizzato.

Le conclusioni tratte grazie alla Figura 4.17 devono essere raffrontate con quelle della Figura 4.11, in modo da comprendere se effettivamente le pagine condividono i contenuti che suscitano positività in misura maggiore. La correlazione è presente solo nelle strategie di Coin ed H&M, in quanto Benetton, pur avendo maggiori commenti positivi negli eventi, condivide principalmente immagini; OVS e Zara, al pari di Benetton, scelgono di postare principalmente contenuti a format fotografico, pur riscontrando la maggior parte dei commenti positivi negli status. Sarebbe auspicabile che una pagina Facebook fosse in grado di generare una proposta di contenuti varia, così da accontentare un più ampio target di utenti, fermo restando che vi debba essere una valutazione anche del contenuto a maggior riscontro positivo. Una strategia ottimale potrebbe prevedere la condivisione di una tipologia ad alto contenuto emotivo, seguita da quella sulla quale vi è il desiderio di migliorare le performance; puntare in modo trasversale su più tipologie di post,

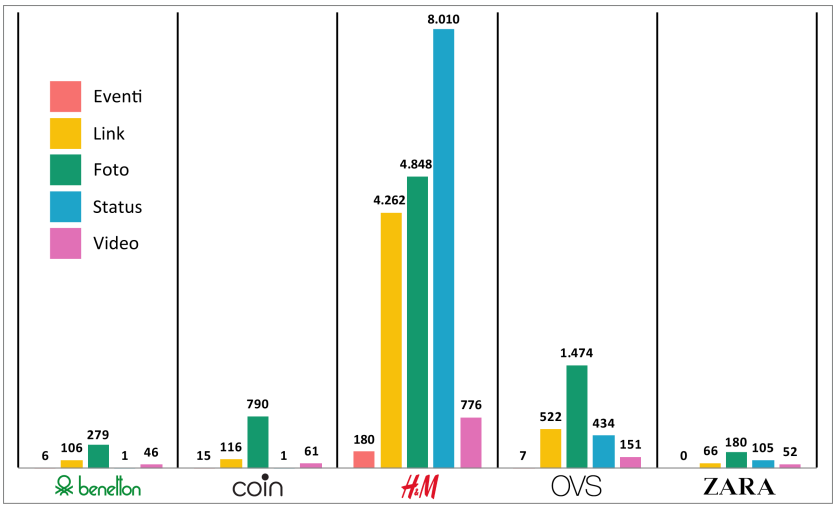

Figura 4.11: Distribuzione di frequenza delle diverse tipologie di post nelle pagine analizzate.

usando come "esca" quelle a migliore riscontro positivo, potrebbe permettere ai diversi brand di focalizzare l'attenzione anche su post che altrimenti non verrebbero considerati.

Alcuni brand interagiscono inoltre, più di altri, con gli utenti (vedi Figura 4.6). L'analisi del sentiment associato ai commenti è stata declinata pertanto anche nella valutazione di come l'interazione dei brand, con il proprio pubblico, influenzi il livello emotivo dei post nei quali il commento è stato lasciato. Esaminando tale relazione è possibile scoprire se ai brand conviene commentare e rispondere alle domande degli utenti e se, a seguito di ciò, il livello emotivo dei post nei quali sono stati rilasciati commenti sia in media più positivo rispetto a quelli dove il brand non ha interagito. Per l'analisi non sono state considerate solo le pagine Facebook a marchio H&M, OVS e Zara, poiché i commenti di Benetton e Coin con score erano rispettivamente solo 7 ed 1.

La Figura 4.18 vede, per ogni pagina analizzata, nell'asse delle ordinate la distribuzione di probabilità (PDF), mentre in quella delle ascisse il sentiment medio (valori da -1 a +1) associato ai post sulla base dei commenti in essi contenuti. Nei grafici, accanto alla media del sentiment dei post di ogni pagina (linea grigia tratteggiata), è presente anche una linea che mostra il sentiment associato ai post che non presentano commenti del brand (linea tratteggiata blu); ad esse si aggiunge una linea colorata, diversa per ogni brand, che raffigura il sentiment dei post nei quali è presente un commento dell'amministratore della pagina. Nell'area centrale del grafico sono presenti dei picchi relativi alla linea tratteggiata blu, perché nella maggior parte dei

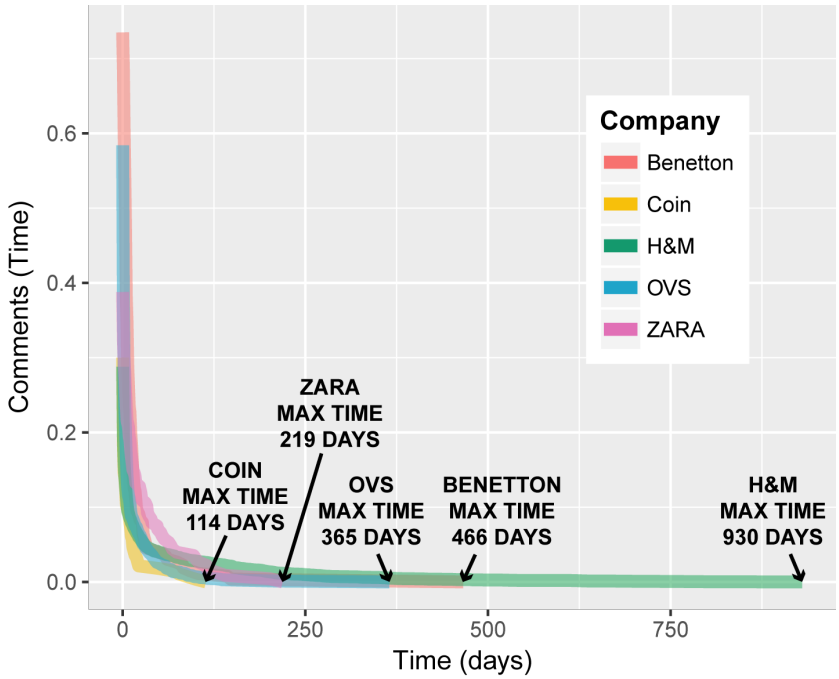

Figura 4.12: Lifetime dei post delle pagine ufficiali dei brand nell'arco temporale dal 01/01/2015 al 31/12/2016.

casi i brand tendono a non commentare i post e quindi a non avere interazioni con il proprio audience. OVS, da questo punto di vista, dimostra un picco leggermente inferiore rispetto a quello registrato negli altri due brand. In ogni caso, spostando l'attenzione verso la parte destra dei grafici, cioè quella associata a positività di sentiment, si nota che qualora un brand commenti i propri post essi vengono caratterizzati da sentimenti positivi che permettono all'intero contenuto di divenire, esso stesso, positivo nel suo complesso. La relazione commento del brand–positività dei post è pertanto dimostrata e consente di affermare che alle pagine ufficiali conviene commentare i post ed interagire con il proprio bacino di utenti.

4.1.4 *Time-Attention analysis*

Quand'è il momento migliore per postare un contenuto su Facebook? Tutte le aziende se lo domandano e raramente conoscono l'arco di tempo nel quale è ottimale farlo per ottenere il più alto grado di attenzione ed interazione con gli utenti. Postare il corretto contenuto, nel momento giusto, può fare la differenza tra l'ottenere azioni di risposta da parte del proprio pubblico, rispetto al fatto che non si generi nessuna sorta di engagement.

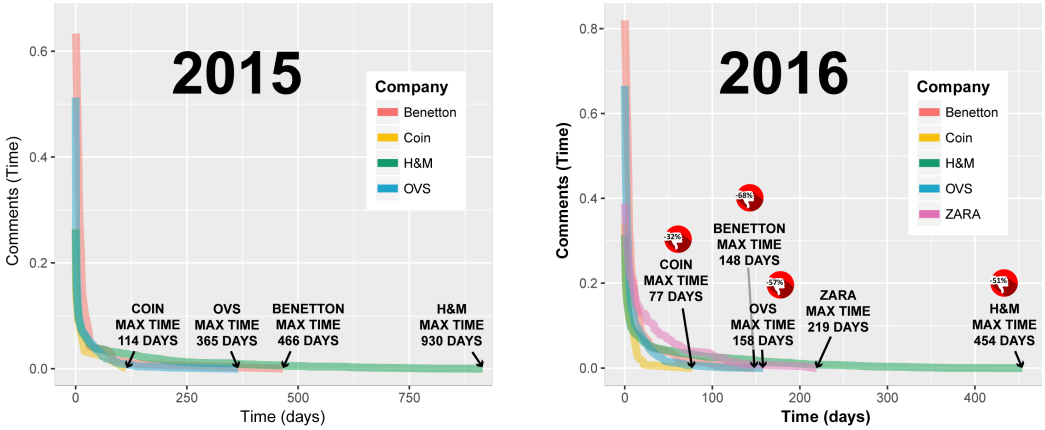

Figura 4.13: Confronto tra la lifetime dei post delle pagine ufficiali dei brand nel 2015 e 2016.

Nell'arco dei mesi, settimane, giorni ed ore i post subiscono diversi livelli di attenzione da parte degli utenti, ma molto spesso le pagine tendono a condividere i loro contenuti non valutando il momento ottimale nel quale essi potrebbero ricevere massima visibilità. L'attenzione degli utenti viene giornalmente influenzata da numerosi fattori, tra i quali il tipo di informazione condivisa, la piattaforma nella quale essa viene postata, il target di pubblico alla quale è destinata e le tipologie di interazioni che possono essere effettuate. Ciò significa che le aziende devono comprendere quando e dove postare per far in modo che i contenuti condivisi funzionino alla perfezione. Assicurarsi di massimizzare l'esposizione dei propri post può essere una delle leve che potrebbe influenzare le performance delle strategie di comunicazione di un'azienda; ricondividere anche vecchi contenuti, in differenti momenti, potrebbe risultare fondamentale per fargli ottenere quella rilevanza che meritano.

Per questa serie di ragioni, l'analisi condotta si è posta lo scopo di determinare, per ogni pagina, il giorno della settimana ottimale nel quale postare, nonché l'orario della giornata che permettesse di originare il maggior grado di interazione. Le Figure 4.19 e 4.20 sono state ottenute incrociando, sulla base dei giorni della settimana e delle ore giornaliere, il numero di like, commenti e condivisioni ottenuti dai post delle singole pagine nell'arco di tempo tra il 01/01/2015 e il 31/12/2016; classificate tutte le attività in base al giorno della settimana o all'ora in cui esse erano state rilasciate, è stata effettuata la media per ogni singolo valore dell'asse delle ascisse, in modo tale da poter avere un unico riferimento dei vari fenomeni relativamente a tempi considerati (giorni e ore). Poiché i diversi valori delle azioni presentavano tuttavia *range* molto diversi tra loro, compromettendo la possibilità di effettuare con-

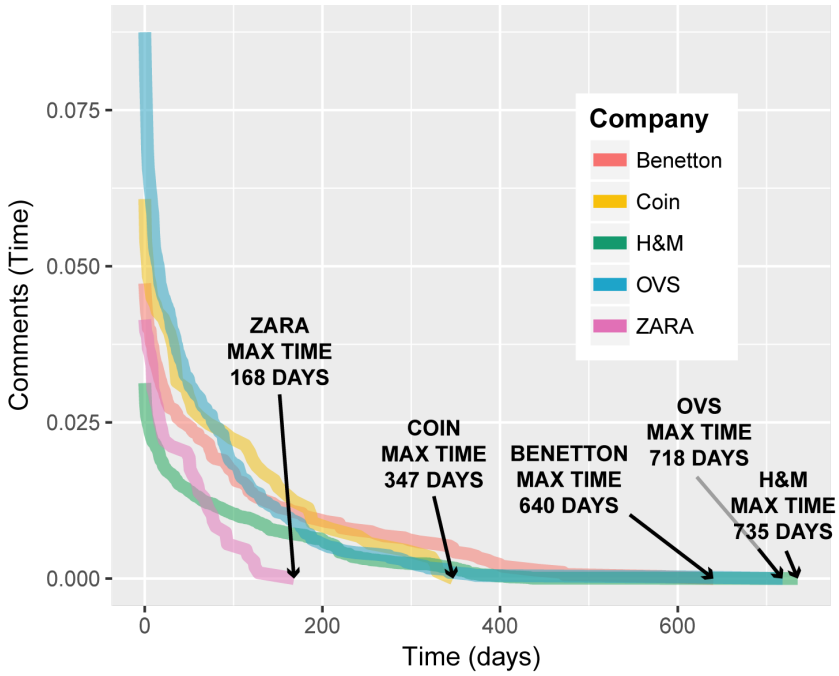

Figura 4.14: Lifetime degli utenti delle pagine ufficiali dei brand nell'arco temporale dal 01/01/2015 al 31/12/2016.

fronti, è stata condotta una normalizzazione dei dati, tramite la quale è stato possibile porre tutte le medie ottenute in una medesima scala numerica tra 0 e 1, dove 1 rappresenta il valore massimo per ogni categoria. Ottenuti valori comparabili, essi sono stati plottati insieme così da poter avere un confronto immediato tra le diverse misure. Per la comparazione tra i diversi brand è fondamentale tenere in considerazione però il valore assunto dalle ordinate, in quanto variabile che definisce le quantità relative di azioni.

Sulla base di quanto rappresentato in Figura 4.19, i giorni migliori nei quali postare, per ottenere il miglior risultato possibile, variano per ogni singolo brand, sulla base anche della risposta interattiva che si preferisce generare. Nei casi più chiari, quelli rappresentati nei grafici di Benetton e Zara, il massimo grado di interattività degli utenti è rintracciabile rispettivamente al venerdì e alla domenica; Zara, in particolare, dimostra infatti un andamento che chiaramente premia i contenuti condivisi l'ultimo giorno della settimana. Coin, H&M ed OVS presentano invece, a livello settimanale, andamenti altalenanti: i primi due marchi registrano cali al martedì e nel fine settimana, mentre OVS al mercoledì e nel fine settimana mantiene livelli piuttosto alti. Benetton, Coin ed H&M sono d'altra parte accomunati dal fatto che, sempre nel fine settimana, i loro utenti tendano ad attribuire poca

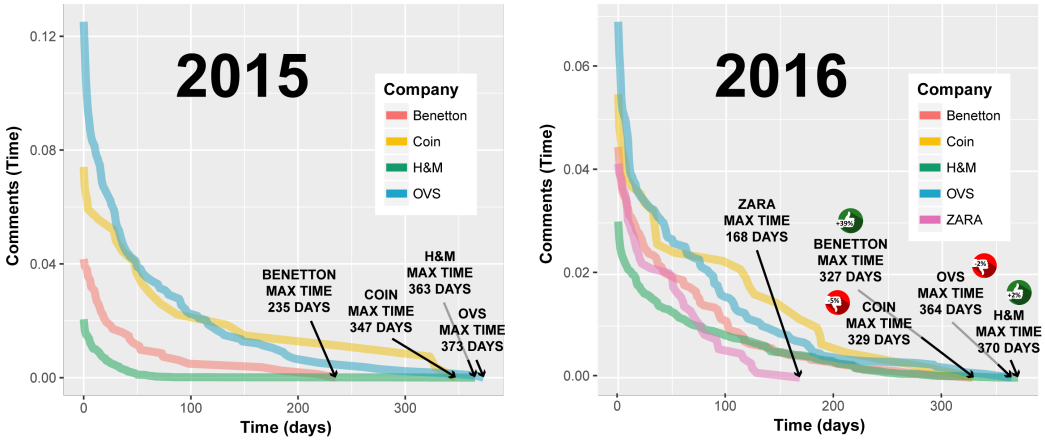

Figura 4.15: Confronto tra la lifetime degli delle pagine ufficiali dei brand nel 2015 e 2016.

attenzione ai post delle pagine, preferendo i giorni centrali di essa.

Per la Figura 4.20 il ragionamento che può essere condotto è lo stesso, poiché i punti con valori più alti di ordinata mostrano un livello più elevato di quella particolare attività di interazione. Se a Benetton, per ottenere un maggior livello di like, conviene postare alle 19, Coin ottiene massimi livelli di like, commenti e condivisioni in relazione ai post condivisi alle 5 di mattina, con un picco che dura fino alle 7. Le pagine di Zara, ma soprattutto quella di H&M, il cui trend raffigura un andamento non omogeneo, presentano anch'esse maggiore interattività durante la mattina; ad OVS, infine, viene associato un grado di interazione che cresce durante tutta la giornata, per concludersi alle 22, momento nel quale avviene una netta diminuzione dell'attività nella pagina. Tutte le conclusioni tratte dalle Figure 4.19 e 4.20, sulla base delle singole giornate o singole ore, potrebbero essere applicate anche ad un'analisi per fasce d'orario, pur risultando tuttavia meno precise in termini assoluti.

Mediante tale tipologia di analisi, qualora essa fosse estendibile a tutte le pagine presenti nell'intera piattaforma, sarebbe potenzialmente possibile comprendere il timing più corretto nel quale le aziende dovrebbero postare i loro contenuti. Accedere a tale informazione di tipo generale, ma ancor meglio specifica, permetterebbe di cogliere un aspetto in più per adottare una strategia di comunicazione efficiente. Naturalmente la comprensione del momento più corretto della settimana e della giornata per postare dipende molto anche da quanto il brand conosce il proprio target di utente; infatti, determinare qual è il proprio bacino di utenza, anche in termini di posizione geografica nel quale esso si trova (problema del fuso orario), il sesso, l'età e

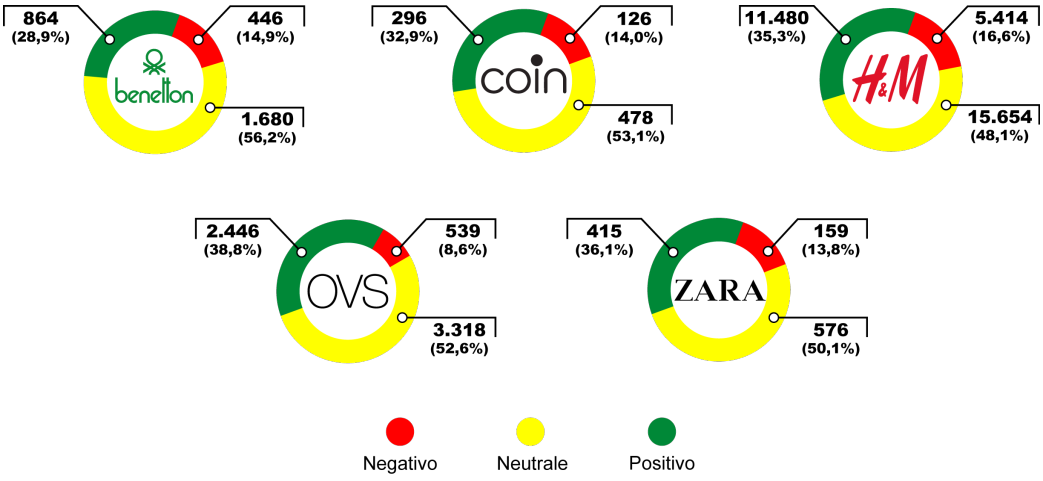

Figura 4.16: Distribuzione dei commenti negativi, neutrali e positivi per ogni pagina analizzata.

gli interessi darebbe origine ad una conoscenza totale del fenomeno ed a una consapevolezza più completa delle attività da intraprendere.

Le pagine di Benetton, Coin, H&M, OVS e Zara, sono state esaminate al fine di fornire maggiore consapevolezza delle performance registrate dalle diverse strategie di comunicazione adottate su Facebook dai brand. Comprendere come gli utenti interagiscono con le pagine, in che misura e anche quando essi siano più propensi a farlo, permette di dare una possibilità in più ai brand per dare ancor più importanza al proprio pubblico e porlo al centro di ogni logica futura. Come è stato dimostrato attraverso l'analisi del sentiment dei commenti, più una pagina interagisce con gli utenti attivi, più essi sono inclini a rilasciare commenti positivi; indirettamente, nel caso in cui i consumatori risultino soddisfatti, vi sarà una maggiore propensione a stringere un legame più forte con il brand, il quale, in tale situazione, avrà centrato il vero obiettivo della campagna di comunicazione. Sfruttando le potenzialità offerte dall'analisi dei dati social, è stato quindi possibile confrontare le strategie comunicative di diversi brand, concorrenti tra loro, e determinarne l'efficacia. Alla luce dei risultati ottenuti, appare dunque fondamentale per le aziende costruire un vero e proprio canale comunicativo diretto, che veda come obiettivo generale il raggiungimento della soddisfazione del consumatore, e una sua sempre più attiva partecipazione all'attività svolta sulla piattaforma.

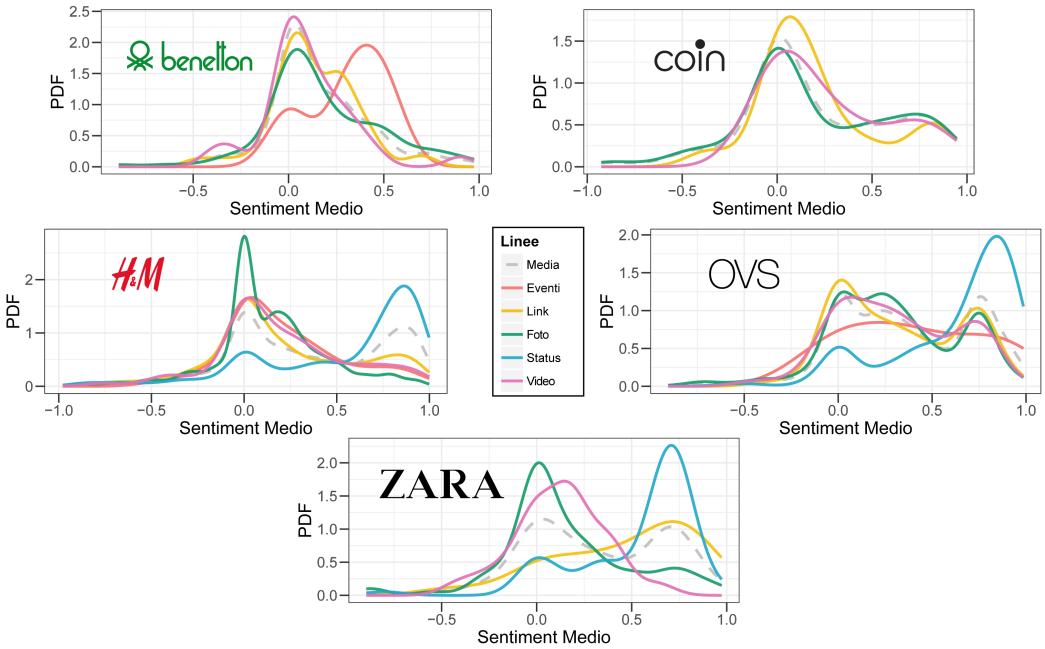

Figura 4.17: Sentiment medio associato a differenti tipologie di contenuti.

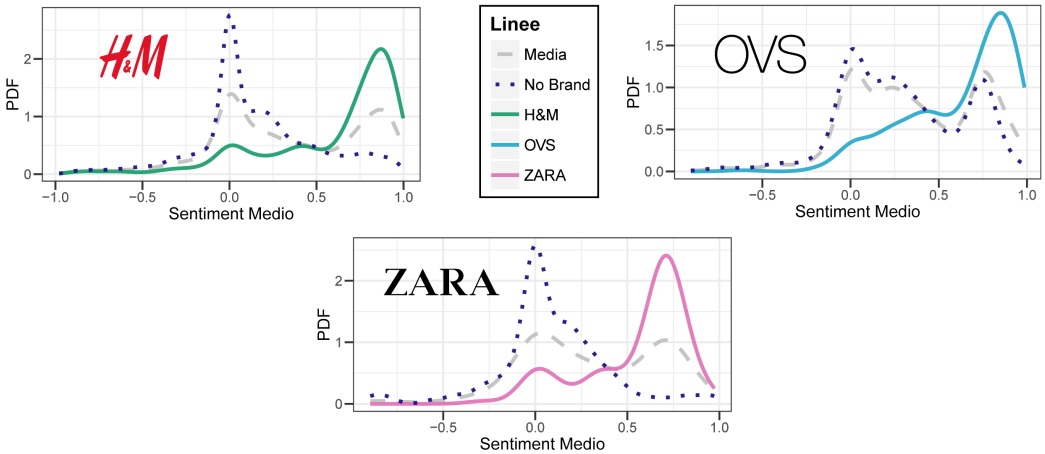

Figura 4.18: Confronto tra il livello di sentiment medio associato ai post nei quali il brand effettua commenta e quelli in cui non lo fa.

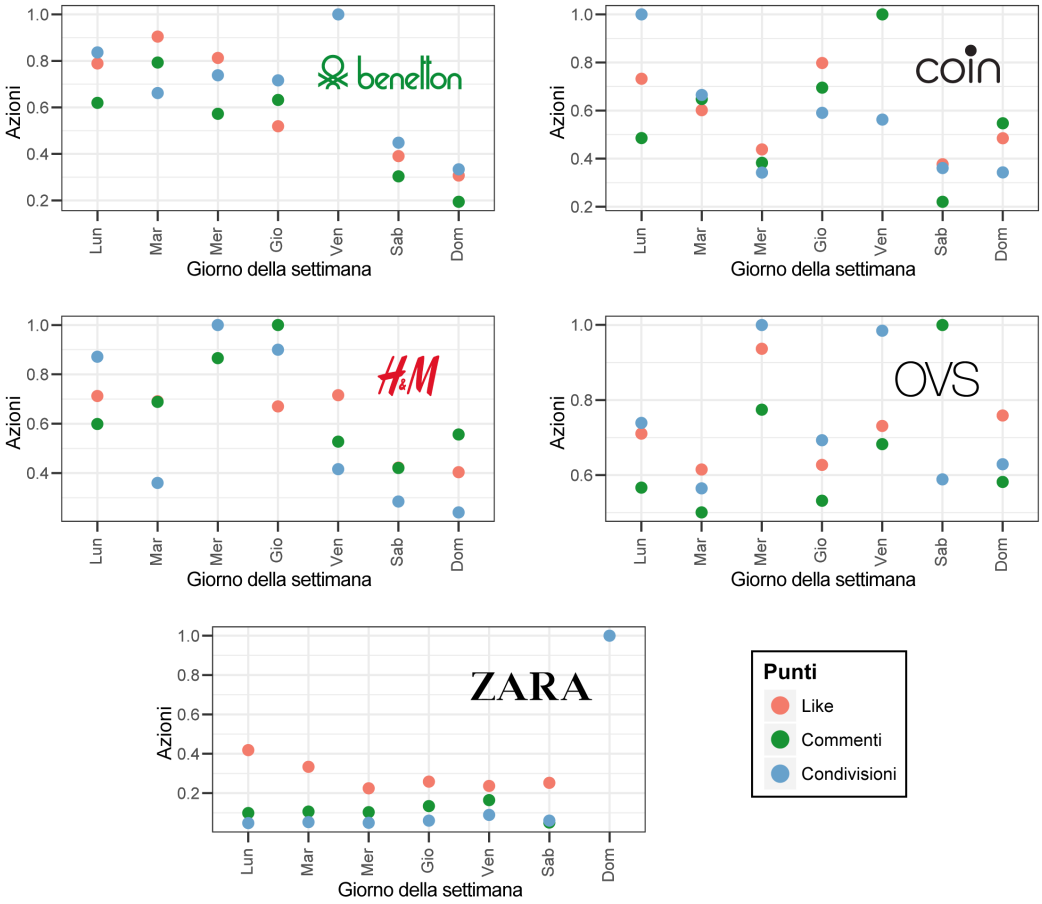

Figura 4.19: Andamento settimanale del numero di like, commenti e condivisioni ricevuti dai post di ogni pagina analizzata.

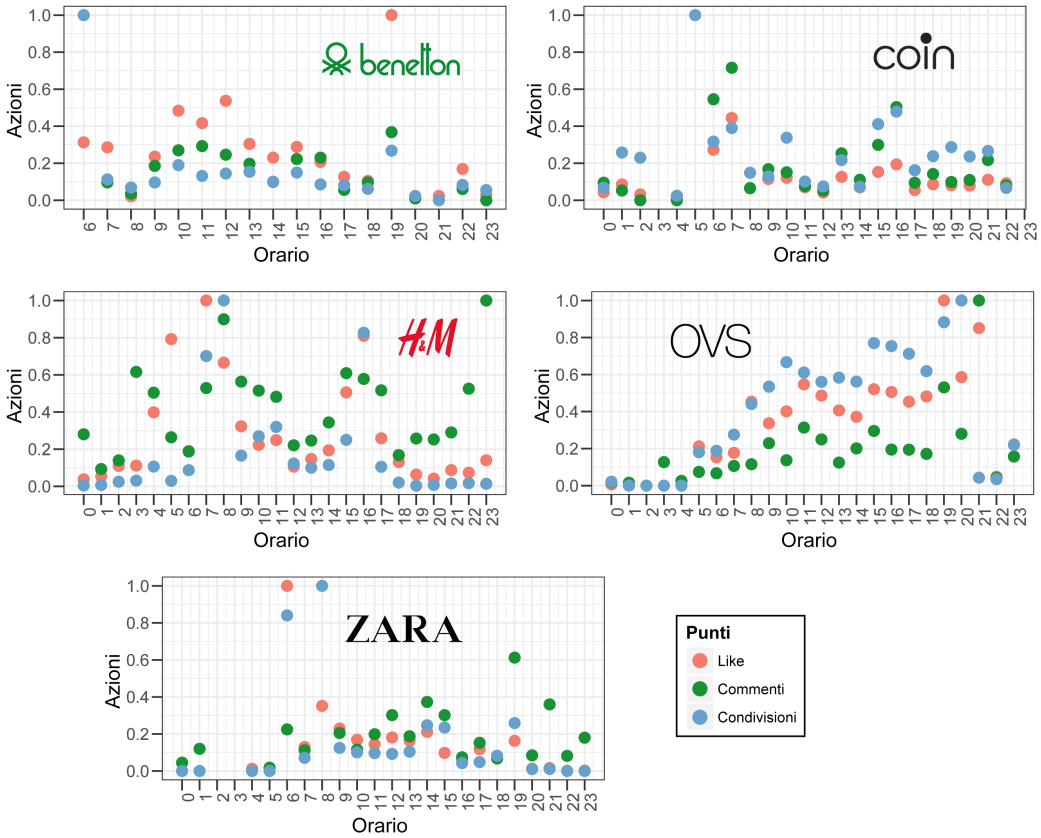

Figura 4.20: Andamento orario del numero di like, commenti e condivisioni ricevuti dai post di ogni pagina analizzata.

Capitolo 5

Conclusioni e sviluppi futuri

Questa tesi si pone come obiettivo una più approfondita comprensione delle strategie di comunicazione realizzate su Facebook da parte di aziende che si approcciano al social media marketing. Nonostante l'analisi sia focalizzata su cinque famosi brand del mercato del fashion, Benetton, Coin, H&M, OVS e Zara, essa potrebbe essere applicata sia ad un campione molto più vasto, che a settori merceologici totalmente differenti. La versatilità ed adattabilità dell'indagine condotta si ravvisa, pertanto, anche nella possibilità di poterla replicare in svariati ambiti.

Dopo un'attenta introduzione, nella quale è stato sviscerato il tema relativo alla diffusione di Internet, del Web 2.0 e dei social media, è stato possibile comprendere come la socializzazione avvenga quotidianamente anche attraverso i social network, i quali contano milioni di iscritti. Nonostante vi siano utenti più o meno attivi, in tali piattaforme, il lavoro proposto dimostra come, grazie anche alla diffusione dei dispositivi mobili, Facebook sia in grado di coinvolgere un pubblico estremamente ampio, ma anche variegato in termini di sesso ed età. Tali siti di social networking diventano molto spesso i canali attraverso i quali gli utenti preferiscono informarsi, interagendo con i contenuti condivisi dai brand per la promozione dei relativi prodotti, nonché con i feedback dei precedenti utenti che li hanno acquistati. A questi ultimi, sebbene sconosciuti, l'utente medio attribuisce un grado di fiducia estremamente elevato, pari o a volte superiore a quello che attribuisce ai propri familiari ed amici. L'insieme delle attività che i soggetti pongono poi in essere in Internet, nonché sui social, lasciano delle tracce riguardati ciò che l'utente ha fatto o visto, oppure con cosa ha interagito. Tali tracce, che vanno a comporre enormi collezioni di dati, possono essere analizzate dalle aziende per predisporre strategie di comunicazione maggiormente allineate ai gusti dei loro consumatori o a ciò che questi desiderano. L'importanza dei social network, quali mezzi di comunicazione, si ravvisa pertanto nella

loro elevata capacità di generare dati analizzabili ed interazioni, nonché nel loro di influenzare le percezioni psicologiche degli utenti. L'attiva gestione di profili social aziendali permette dunque di accedere ad informazioni che, altrimenti, sarebbero inaccessibili alle organizzazioni; la diretta conseguenza di tale conoscenza derivante dall'analisi dei dati social, è un netto supporto delle vendite e della creazione di brand engagement. Comprendere il valore delle azioni poste in essere dagli utenti sui social è, quindi, una delle principali sfide affrontate dalle organizzazioni quotidianamente; un alto livello di seguaci delle pagine non è tuttavia sufficiente per generare un altrettanto alto livello di social media engagement, in quanto le aziende devono essere in grado, in primis, di coinvolgere i consumatori nei contenuti postati nelle piattaforme, incentivandoli ad interagire. Ne consegue che, prima di riflettere sull'importanza delle interazioni degli utenti, vi sia la necessità di creare quel clima e quelle situazioni in grado di generarle. La capacità di un'azienda di essere social si riconosce quindi nella sua abilità di far maturare la situazione psicologica dell'utente al quale si rivolge, facendogli attraversare la fase delle aspettative sulla pagina e quella di attrazione ad essa, per poi giungere allo step che presuppone il coinvolgimento emotivo ed il contribuire personalmente nei post condivisi. L'insieme di tali gradi di avanzamento, che culminano nella fedeltà dell'utente al brand ed ai suoi prodotti, prendono vita nel momento in cui il soggetto viene a conoscenza del marchio e dell'offerta che esso propone al mercato; i social network, che come detto precedentemente permettono di raggiungere un bacino d'utenza altrimenti irraggiungibile fisicamente, giocano in tutto ciò un ruolo fondamentale nella fase conoscitiva e di collegamento tra consumatori e marchi. Incrementare i punti di contatto con i propri utenti permette alle aziende di seguire il proprio pubblico lungo l'intero customer journey, intensificando l'esperienza di esso associata al brand. Far vivere al proprio target una brand experience soddisfacente permettere di incrementare il legame con l'azienda, agevolando lo scambio di informazioni e le interazioni social.

L'obiettivo finale della tesi consiste nell'ottenimento di dimensioni informative in grado di spiegare con maggior chiarezza l'efficacia delle strategie di comunicazione adottate su Facebook da parte di alcuni brand della moda. La soddisfazione ed il legame che gli utenti hanno con le pagine ufficiali dei brand, attraverso le interazioni, è stato il focus dell'intera trattazione. Valutando le strategie comunicative di Benetton, Coin, H&M, OVS e Zara, è stato possibile ricostruire, sia in termini quantitativi che comparativi, come e in quale misura gli utenti interagiscono con le pagine, ma anche quanto essi siano considerati dai brand. Inoltre, la rete di interazioni ed utenti che interseca le pagine si è rivelata piuttosto ricca, dimostrando che i soggetti attivi su tali pagine propendono ad avere contatti con più brand durante la

loro navigazione sulla piattaforma. Ciò rivela come il settore del fashion sia collegato e come gli utenti siano sottoposti a messaggi di diversi competitors contemporaneamente. Per tale motivo è stata effettuata anche un'analisi della lifetime dei post e degli utenti nelle pagine, che ha rivelato la capacità, soprattutto di H&M ed OVS, di saper mantenere attivo il proprio pubblico nel tempo. Il contributo proposto si pone lo scopo di generare soprattutto consapevolezza, pertanto è stata svolta anche una sentiment analysis dei commenti rilasciati dagli utenti ai contenuti condivisi nelle pagine, che ha permesso di rilevare come le interazioni dei brand con i propri consumatori sembrino avere un effetto positivo sugli utenti. Grazie al supporto di grafici e prove empiriche è stato dunque possibile riflettere sulle potenzialità offerte dalla data analysis, quale nuovo strumento di produzione di conoscenza aziendale. Fornire una valutazione analitica dell'effettiva efficacia delle strategie di comunicazione dei brand oggetto di studio costituisce un punto di forza dell'analisi, la quale è in grado di fornire una visione d'insieme di un tema piuttosto ampio e sfocato. Individuare quali siano le dimensioni derivanti dall'azione social dei brand su Facebook, proponendo variabili comunicative e temporali meritevoli di una valutazione ai fini di una buona riuscita di una strategia di promozione sulla piattaforma, non fa altro poi che aumentare l'efficienza della ricerca.

Uno spunto di riflessione deriva dal fatto che l'analisi condotta potrebbe dimostrare ancor più potenzialità nel caso in cui fosse possibile disporre di collezioni di dati sempre maggiori, nonché monitorare periodicamente quelli derivanti dalla propria pagina social ufficiale e da quelle degli eventuali concorrenti. Un'eventuale estensione del campo d'indagine ad altre piattaforme potrebbe ovviamente portare ad un incremento della visione d'insieme sull'efficacia delle strategie poste in essere, detenendo maggiori informazioni sfruttabili dall'azienda e dall'area marketing. Esaminando maggiori quantità di dati potrebbe essere possibile individuare inoltre l'esistenza di correlazioni tra tipologie di post, numero di interazioni, sentiment dei commenti, giorno della settimana ed orario, formulando in tal modo ipotesi sulla natura psicologica degli utenti che seguono la pagina. Scoprire poi se a seguito di particolari fenomeni si verificano variazioni positive nelle variabili considerate potrebbe fornire dell'altro materiale informativo per la predisposizione di strategie maggiormente incentrate su quanto gli utenti prediligono e desiderano vedere/scoprire del brand. A seguito di tali considerazioni ne consegue che attraverso l'analisi è possibile avere maggiormente chiari i limiti e le debolezze delle azioni poste in essere dai diversi brand su Facebook, comprendendo quali siano le condizioni che potrebbero permettere un ampliamento ed un potenziamento degli impatti sul pubblico.

Con la nascita dei social network le aziende hanno avuto la possibilità

di tramutarsi da entità prive di voce a veri e propri soggetti in grado di comunicare univocamente con il proprio pubblico; parlare prima alle persone che ai consumatori, condividendo aspetti che in passato sarebbero stati ignorati, costituisce un aspetto che permette di trasmettere giornalmente la passione e la dedizione, trasferendole agli utenti e, indirettamente, ai prodotti acquistati. Da tali piattaforme possono essere inoltre tratti dati, la cui analisi racchiude enormi potenzialità; per tal motivo il contributo personale non vuole essere un punto di arrivo, ma uno di partenza dal quale sviluppare ricerche in futuro.

Bibliografia

[1] 2017 Digital Yearbook. *We Are Social*, 26 Febbraio 2017.

[2] Digital in 2017 Global Overview. *We Are Social*, 24 Gennaio 2017.

[3] Google Consumer Barometer, Giugno 2017.

[4] Kevin Huang. 33 Ways to Boost Your Social Media Engagement. *Global Marketing at Inspur System*, 24 Ottobre 2015.

[5] Avinash Kaushik. Best Social Media metrics: Conversation, Amplification, Applause, Economic Value. *Occam's Razor*, 10 Ottobre 2011.

[6] Eli Pariser. *The filter bubble: What the Internet is hiding from you.* Penguin UK, 2011.

[7] Robin Grant. Yes, Facebook has decreased Page Reach. *We Are Social*, 16 Novembre 2012.

[8] Marshall Manson. Facebook zero: Considering Life After the Dimise of Organic Reach. *Social Ogilvy*, 6 Marzo 2014.

[9] Luca Pellegrini and S.K. Reddy. *Retail and Marketing Channels.* Routledge, 2013.

[10] D. Nations. What Does Web 2.0 Even Mean? *Lifewire*, 1 Dicembre 2016.

[11] D. Nations. What Is Social Media? Explaining the Big Trend. *Lifewire*, 30 Maggio 2017.

[12] D. Nations. What Is Web 3.0 and Is It Here Yet? *Lifewire*, 22 Marzo 2017.

[13] Andreas M Kaplan and Michael Haenlein. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1):59–68, 2010.

[14] P Pasini and A Perego. Big Data: nuove fonti di conoscenza aziendale e nuovi modelli di management, 2012.

[15] Nazioni Unite, Giugno 2017.

[16] United States Census Bureau, Giugno 2017.

[17] Digital in 2017: Southern Europe. *We Are Social*, 26 Gennaio 2017.

[18] Philip Kotler, Kevin L Keller, Fabio Ancarani, and Michele Costabile. *Marketing management 14/e*. Pearson, 2014.

[19] Bernd H Schmitt, J Brakus, and Lia Zarantonello. The current state and future of brand experience. *Journal of Brand Management*, 21(9):727–733, 2014.

[20] Istat, Giugno 2017.

[21] Stefano Micelli and Giancarlo Corò. I nuovi distretti produttivi: innovazione internazionalizzazione e competitività dei territori. 2006.

[22] W. Lee Howell. Digital Wildfires in a Hyperconnected World. (Global Risks 2013), 2013.

[23] Ibm, Giugno 2017.

[24] Philip Russom et al. Big data analytics. *TDWI best practices report, fourth quarter*, 19:40, 2011.

[25] Damian Ryan. *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page Publishers, 2016.

[26] Doug Laney. 3D data management: Controlling data volume, velocity and variety. *META Group Research Note*, 6:70, 2001.

[27] Andrew McAfee, Erik Brynjolfsson, et al. Big data: the management revolution. *Harvard business review*, 90(10):60–68, 2012.

[28] Ninja Marketing, Giugno 2017.

[29] Toby E Stuart and Olav Sorenson. Social networks and entrepreneurship. *Handbook of entrepreneurship research*, pages 233–252, 2005.

[30] Joseph Alois Schumpeter. *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, volume 55. Transaction publishers, 1934.

[31] Lyda Judson Hanifan. Evening classes for West Virginia elementary schools. *Charleston, WV: Department of Free Schools*, 1916.

[32] Pierre Bourdieu and L. J. D. Wacquant. *An invitation to reflexive sociology*. University of Chicago press, 1992.

[33] James S Coleman. Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94:S95–S120, 1988.

[34] Robert D Putnam. *Bowling Alone*. Simon and Schuster, 2001.

[35] Robert Putnam. The prosperous community: social capital and public life. *Frontier issues in economic thought*, 3:211–212, 1997.

[36] Nicole B Ellison, Charles Steinfield, and Cliff Lampe. The benefits of Facebook "friends": Social capital and college students? use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(4):1143–1168, 2007.

[37] Norman H Nie. Sociability, interpersonal relations, and the Internet: Reconciling conflicting findings. *American behavioral scientist*, 45(3):420–435, 2001.

[38] Barry Wellman, Anabel Quan Haase, James Witte, and Keith Hampton. Does the Internet increase, decrease, or supplement social capital? Social networks, participation, and community commitment. *American behavioral scientist*, 45(3):436–455, 2001.

[39] Nicole B Ellison, Jessica Vitak, Rebecca Gray, and Cliff Lampe. Cultivating social resources on social network sites: Facebook relationship maintenance behaviors and their role in social capital processes. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(4):855–870, 2014.

[40] Sebastián Valenzuela, Namsu Park, and Kerk F Kee. Is there social capital in a social network site? Facebook use and college students' life satisfaction, trust, and participation. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(4):875–901, 2009.

[41] Shannon Belew. *The art of social selling: Finding and engaging customers on Twitter, Facebook, LinkedIn, and other social networks*. AMACOM Div American Mgmt Assn, 2014.

[42] Paul Russell Smith and Ze Zook. *Marketing communications: integrating offline and online with social media.* Kogan Page, 2011.

[43] Christian Fuchs. *Social media: A critical introduction.* Sage, 2017.

[44] Giovanni Boccia Artieri. *Stati di connessione: Pubblici, cittadini e consumatori nella (Social) Network Society.* FrancoAngeli, 2012.

[45] Moira Burke, Robert Kraut, and Cameron Marlow. Social capital on Facebook: Differentiating uses and users. In *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems*, pages 571–580. ACM, 2011.

[46] Paul Porter. Facebook: Reacting to Reactions. *We Are Social*, 12 Aprile 2016.

[47] Roberto Brognara. *Rivoluzione mobile. I cambiamenti sociali e di marketing introdotti dalle tecnologie mobili.* Edizioni Franco Angeli, 2014.

[48] Leland Harden and Bob Heyman. *Digital engagement: Internet marketing that captures customers and builds intense brand loyalty.* AMACOM, 2009.

[49] A. C. Nielsen. Global Trust in Advertising Report: Winning Strategies for an Evolving Media Landscape. *Nielsen*, 2015.

[50] Reynol Junco. The relationship between frequency of Facebook use, participation in Facebook activities, and student engagement. *Computers & Education*, 58(1):162–171, 2012.

[51] E. Chiericato. 10 Strategie per Aumentare il tuo Engagement sui Social Media fino al 258%. *Web Marketing Academy*, 25 Novembre 2015.

[52] Joon Soo Lim, YoungChan Hwang, Seyun Kim, and Frank A Biocca. How social media engagement leads to sports channel loyalty: Mediating roles of social presence and channel commitment. *Computers in Human Behavior*, 46:158–167, 2015.

[53] Chiung-Wen Hsu, Ching-Chan Wang, and Yi-Ting Tai. The closer the relationship, the more the interaction on Facebook? Investigating the case of Taiwan users. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(7-8):473–476, 2011.

[54] Kohki Yamaguchi. How to Calculate Engagement Rate for Social Media Marketing. *Origami Logic*, 23 Settembre 2014.

[55] Social Bakers, Giugno 2017.

[56] Simply Measured, Giugno 2017.

[57] Andrea Savarino. Come misurare l'engagement di Facebook. *We Are Social*, 14 Luglio 2014.

[58] A. Strigfellow. The Simple Science of Facebook Engagement. *Open Forum*, 30 Ottobre 2012.

[59] B. Boland. Orgaic Reach on Facebook: Your Questions Answered. *Facebook Business*, 5 Giugno 2014.

[60] Michelangelo Giannino. Che cos'è l'engagement, come si misura e come crearlo. *Blog di Michelangelo Giannino*, 10 Luglio 2013.

[61] Alessandro Bessi, Antonio Scala, Luca Rossi, Qian Zhang, and Walter Quattrociocchi. The economy of attention in the age of (mis)information. *Journal of Trust Management*, 1(1):12, 2014.

[62] Pierre Lévy. *Collective Intelligence*. Plenum/Harper Collins New York, 1997.

[63] KP Krishna Kumar and G Geethakumari. Detecting misinformation in online social networks using cognitive psychology. *Human-centric Computing and Information Sciences*, 4(1):14, 2014.

[64] Walter Quattrociocchi, Guido Caldarelli, and Antonio Scala. Opinion dynamics on interacting networks: media competition and social influence. *Scientific reports*, 4:4938, 2014.

[65] D. C. Mishra. Propaganda vs. Truth. *RITES*, 2009.

[66] D. Shariatmadari. The truth is rushing out there: why conspiracy theories spread faster than ever. *The Guardian*, 26 Dicembre 2015.

[67] Michela Del Vicario, Alessandro Bessi, Fabiana Zollo, Fabio Petroni, Antonio Scala, Guido Caldarelli, H Eugene Stanley, and Walter Quattrociocchi. The spreading of misinformation online. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(3):554–559, 2016.

[68] E. Degano. Il dibattito sui vaccini approda su Pinterest. *OggiScienza*, 11 Febbraio 2016.

[69] Alessandro Bessi, Guido Caldarelli, Michela Del Vicario, Antonio Scala, and Walter Quattrociocchi. Social determinants of content selection in the age of (mis)information. In *International Conference on Social Informatics*, pages 259–268. Springer, 2014.

[70] W. Quattrociocchi. How does misinformation spread online? *World Economic Forum*, 14 Gennaio 2016.

[71] Alessandro Bessi, Fabio Petroni, Michela Del Vicario, Fabiana Zollo, Aris Anagnostopoulos, Antonio Scala, Guido Caldarelli, and Walter Quattrociocchi. Homophily and polarization in the age of misinformation. *The European Physical Journal Special Topics*, 225(10):2047–2059, 2016.

[72] Michela Del Vicario, Gianna Vivaldo, Alessandro Bessi, Fabiana Zollo, Antonio Scala, Guido Caldarelli, and Walter Quattrociocchi. Echo Chambers: Emotional Contagion and Group Polarization on Facebook. *Scientific Reports*, 6, 2016.

[73] Alessandro Bessi, Fabiana Zollo, Michela Del Vicario, Antonio Scala, Guido Caldarelli, and Walter Quattrociocchi. Trend of Narratives in the Age of Misinformation. *PloS one*, 10(8), 2015.

[74] Alessandro Bessi, Fabiana Zollo, Michela Del Vicario, Michelangelo Puliga, Antonio Scala, Guido Caldarelli, Brian Uzzi, and Walter Quattrociocchi. Users Polarization on Facebook and Youtube. *PloS one*, 11(8), 2016.

[75] Fabiana Zollo, Petra Kralj Novak, Michela Del Vicario, Alessandro Bessi, Igor Mozetič, Antonio Scala, Guido Caldarelli, and Walter Quattrociocchi. Emotional dynamics in the age of misinformation. *PloS one*, 10(9), 2015.

[76] Come le false notizie, Facebook e gli amici palsmano la nostra memoria. *Le Scienze*, 11 Marzo 2017.

[77] Come si diffonde la disinformazione sui social media. *Le Scienze*, 7 Marzo 2017.

[78] P. H. O'Neill. Why it's impossible to debunk a social–media conspiracy theory. *The Daily Dot*, 16 Ottobre 2015.

[79] C. R. Sustein. How Facebook make us dumber. *Bloomberg View*, 8 Gennaio 2016.

[80] Fabiana Zollo, Alessandro Bessi, Michela Del Vicario, Antonio Scala, Guido Caldarelli, Louis Shekhtman, Shlomo Havlin, and Walter Quattrociocchi. Debunking in a World of Tribes. *arXiv preprint arXiv:1510.04267*, 2017.

[81] C. Dewey. An hour–by–hour look at how a conspiracy theory becomes "truth" on Facebook. *The Washington Post*, 7 Gennaio 2016.

[82] R. Rijtano. Continuereamo a credere a notizie false, i cacciatori di bufale da soli non bastano. *La Repubblica*, 20 Ottobre 2015.

[83] D. Mediavilla. Los bulos en Facebook resisten a los esfuerzos por desmontarlos. *El Pais*, 2 Novembre 2015.

[84] Ortwin Renn and Debra Levine. Credibility and trust in risk communication. *Communicating risks to the public: International perspectives*, 4:175–218, 1991.

[85] Mike Barlow and David B Thomas. *The executive's guide to enterprise social media strategy: How social networks are radically transforming your business*, volume 42. John Wiley & Sons, 2010.

[86] W Timothy Coombs. *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications, 2014.

[87] Cristina Ziliani and Marco Ieva. La gestione dei touchpoint per la Customer Experience e la Loyalty. *Osservatorio Fedeltà*, 2016.

[88] Francesco Massara. *La customer journey nello spazio di vendita: Governare il flusso della comunicazione*. EGEA, 2016.

[89] Jing Wang. TV, Digital, and Social: A Debate. *Media Industries Journal*, 1(3), 2015.

[90] Tracy L Tuten and Michael R Solomon. *Social media marketing*. Sage, 2014.

[91] Romano Cappellari. *Il marketing della moda e del lusso*. Carocci, 2010.

[92] Stefania Saviolo and Salvo Testa. *Strategic management in the fashion companies*. Etas, 2002.

[93] Antonio Foglio. *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, volume 439. FrancoAngeli, 2007.

[94] Emanuele Sacerdote. *La strategia retail nella moda e nel lusso. Dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze*, volume 8. FrancoAngeli, 2007.

[95] David Jobber and David Shipley. Marketing-orientated pricing: Understanding and applying factors that discriminate between successful high and low price strategies. *European Journal of Marketing*, 46(11/12):1647–1670, 2012.

[96] John Scott. *Social Network Analysis*. Sage, 2017.

[97] Everett M Rogers. *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster, 2010.

[98] JL Moreno. *Principi di sociometria*. Etas, 1980.

[99] Costantino Cipolla. *Principi di sociologia*, volume 22. FrancoAngeli, 2000.

[100] Linton Freeman. The development of social network analysis. *A Study in the Sociology of Science*, 1, 2004.

[101] A Chiesi. *L'analisi dei reticoli sociali*. FrancoAngeli, 1999.

[102] Andrea Salvini. *Analisi delle reti sociali: teorie, metodi, applicazioni*, volume 532. FrancoAngeli, 2007.

[103] Frank M Bass. A new product growth for model consumer durables. *Management science*, 15(5):215–227, 1969.

[104] Jeffrey Travers and Stanley Milgram. An experimental study of the small world problem. *Sociometry*, pages 425–443, 1969.

[105] Jure Leskovec and Eric Horvitz. Planetary-scale views on a large instant-messaging network. In *Proceedings of the 17th international conference on World Wide Web*, pages 915–924. ACM, 2008.

[106] Jure Leskovec, Lada A Adamic, and Bernardo A Huberman. The dynamics of viral marketing. *ACM Transactions on the Web (TWEB)*, 1(1):5, 2007.

[107] Fazli Can, Tansel Özyer, and Faruk Polat. *State of the art applications of social network analysis*. Springer, 2014.

[108] Rob Cross and Robert J Thomas. Driving Results Through Social Networks: How Top Organizations Leverage Networks for Performance and Growth. *Trends Economics and Management*, 6(10):120–122, 2013.

[109] Matthew O Jackson. *Social and Economic Networks.* Princeton university press, 2010.

[110] John Scott and Peter J Carrington. *The SAGE Handbook of Social Network Analysis.* SAGE publications, 2011.

[111] Patti M Valkenburg and Jochen Peter. Social consequences of the Internet for adolescents: A decade of research. *Current directions in psychological science*, 18(1):1–5, 2009.

[112] Gabriele Meiselwitz. *Social Computing and Social Media. Human Behavior*, volume 10282. Springer, 2017.

[113] American Society for Microbiology. Genomics and social network analysis team up to solve disease outbreaks. *Science Daily*, 23 Maggio 2011.

[114] P&G - Mr. clean, Luglio 2017.

[115] Asos, Luglio 2017.

[116] Monthly Consumer Survey. *Proper Insights & Analytics*, Febbraio 2017.

[117] Mr. Clean Gets Dirty in His Super Bowl Debut. *P&G News*, 26 Gennaio 2017.

[118] Beth L Fossen and David A Schweidel. Television advertising and online word-of-mouth: an empirical investigation of Social TV Activity. *Marketing Science*, 36(1):105–123, 2016.

[119] Giulia Crivelli. Tessile–abbigliamento a due velocità. *Il Sole 24 ORE*, 2 Gennaio 2017.

[120] Giulia Crivelli. Moda in crescita (+1,8%) nel 2017. *Il Sole 24 ORE*, 7 Giugno 2017.

[121] Andrea Granelli, Roberto Pone, and Barbara Marcotulli. The economic value of "immateriality". *International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism*, 1(2-3):192–208, 2008.

[122] Jean Imbs and Romain Wacziarg. Stages of diversification. *The American Economic Review*, 93(1):63–86, 2003.

[123] OVS, Giugno 2017.

[124] OVS Corporate, Giugno 2017.

[125] API Graph Facebook, Luglio 2017.

[126] The R Project for Statistical Computing, Ottobre 2017.

[127] IBM Watson Alchemy Language Service, Giugno 2017.