



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

La comunicazione sui social

Un'analisi dei principali dealer automobilistici
del Nord Italia

Relatore

Ch. Prof. Leonardo Buzzavo

Laureando

Giovanni Lira

Matricola 873156

Anno Accademico

2020 / 2021

INDICE

Introduzione	1
Capitolo 1 - L'evoluzione del customer journey e il ruolo dei social media	5
1.1 Dal customer funnel ai customer decision journeys	5
1.2 La presenza online	12
1.3 La visibilità online.....	16
1.4 La reputazione online	18
1.5 Il ruolo dei social media	20
Capitolo 2 - Analizzare la performance online.....	27
2.1.1 Il Digital Marketing	27
2.1.2 Gli strumenti del Digital Marketing	29
2.2.1 L'importanza dell'analisi della performance online.....	33
2.2.2 Misurazione e interpretazione della performance online	36
2.2.3 I KPI	37
2.3.1 Web Analytics	38
2.3.2 La metodologia del ROI Marketing	41
2.3.3 Monitoraggio e comunicazione	43
2.4.1 Le metriche per la misurazione della performance.....	45
2.4.2 Metriche per l'analisi della presenza sui Social Media	45
2.4.3 Metriche per l'analisi della visibilità sui Social Media	48
2.4.4 Metriche per l'analisi della reputazione sui Social Media	50
Capitolo 3 - Il mercato dell'auto italiano	54
3.1 Una panoramica del settore dell'auto	54
3.2 La rete di distribuzione.....	59
3.3 Il business model dei concessionari	61
3.4 La digital transformation nel mercato dell'auto	63
Capitolo 4 - L'analisi della comunicazione dei dieci dealer	67
4.1 Il campione	67
4.2 L'analisi dei contenuti	69
4.2.1 Facebook	69
4.2.2 Instagram	76
4.2.3 Confronto utilizzo Facebook e Instagram	83
4.2.4 Youtube	85
4.2.5 Confronto dei tassi di applauso e conversazione	86
4.2.6 Confronto applause rate - fatturato.....	87
4.3 Analisi svolta con Leximancer	88
Conclusioni.....	99
Bibliografia	103
Sitografia	107

Introduzione

Avere una presenza online strutturata è diventato ormai imprescindibile per le aziende poiché sempre più persone utilizzano Internet per cercare informazioni, per acquistare prodotti/servizi, per cercare lavoro, per svagarsi ecc. Il report Digital 2020, realizzato da We Are Social e Hootsuite, mostra come in Italia il numero di utenti internet sia pari all'82% della popolazione (49,48 milioni) e di questi ben 35 milioni hanno almeno un account social, dato in crescita del 6,4% nel periodo aprile 2019 – gennaio 2020.

Questi dati rivelano come i social media ed Internet siano dei formidabili strumenti a disposizione delle aziende per raggiungere i più svariati obiettivi di marketing: aiutano ad aumentare la brand awareness, permettono di costruire delle vere e proprie relazioni con i propri clienti, permettono di studiare da vicino i pubblici di riferimento, consentono di migliorare le attività di customer care ecc. Partendo dall'evidente importanza che il Web ed i social hanno per le aziende, il presente elaborato ha come obiettivo quello di indagare come comunicano sui social network i principali dealer italiani.

Il primo capitolo è dedicato al customer journey e alla sua evoluzione da semplice struttura decisionale lineare, il *traditional funnel*, ad una struttura più articolata e dinamica, il Consumer Decision Journey. L'enorme mole di informazioni facilmente fruibili grazie alla rete ha aumentato enormemente il potere decisionale dei consumatori, complicando di fatto i modelli tradizionali, ed ha spinto le aziende a cercare un sempre maggior numero di punti di contatto (*touchpoint*) nell'ambito dei quali orientare il viaggio del cliente verso l'acquisto.

Il secondo capitolo nella prima parte introdurrà il tema del digital marketing, mentre nella seconda il focus sarà sull'analisi delle performance online, divenuta di vitale importanza da quando le interazioni tra clienti ed aziende si sono spostate quasi interamente sui canali digitali.

Nel terzo capitolo verrà fatta una panoramica sul mercato dell'auto in Italia, sull'evoluzione dei business model dei concessionari e sulla digital transformation in atto già da diversi anni.

Nel quarto capitolo verrà analizzato il modo in cui comunicano sui social network

dieci dei principali dealer italiani. Per effettuare questa analisi si è preso spunto da una ricerca condotta Ashley C. e Tuten T. (2015), *Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement*, su un campione di 28 brand. Nello specifico, la ricerca di Ashley e Tuten ha vagliato l'uso dei social media da parte dei 28 brand attraverso un'analisi dei contenuti in uno specifico lasso di tempo. Partendo dalla ricerca di Ashley e Tuten, si è proceduto con una selezione e adattamento dei parametri più significativi per l'obiettivo di questa ricerca:

Creative strategies	
Contenuti di casa madre	Utilizzo di contenuti forniti da casa madre
Functional appeal	Funzionalità e utilità dei prodotti e servizi
Social appeal	Condivisione di post non strettamente legati alle attività del dealer
Unique selling proposition	Differenziazione dei prodotti e servizi rispetto a quelli dei competitor
Social cause	Comunicazione di iniziative in ambito sociale
Discounts or price offers	Offerte o sconti su auto, merchandising e interventi service
UGC: Invitation to submit content	Stimoli alla condivisione di contenuti (foto, video, commenti, recensioni etc.) degli utenti
UGC: Incentives to submit content	Stimoli alla condivisione di contenuti (foto, video, commenti, recensioni etc.) degli utenti attraverso contest
Drive to store	I dealer stimolano le visite in concessionaria e nei centri service

User content	Utilizzo di contenuti creati dagli utenti
--------------	---

Fonte: elaborazione personale

Per l'analisi verranno presi in considerazione i contenuti postati su Facebook, Instagram e Youtube nel periodo compreso tra il 1 novembre 2020 e il 30 novembre 2020.

Inoltre, in questo elaborato verranno evidenziate le strategie più utilizzate - divise per social - da parte del singolo dealer, con i rispettivi applause rate, amplification rate, conversation rate e engagement rate medi.

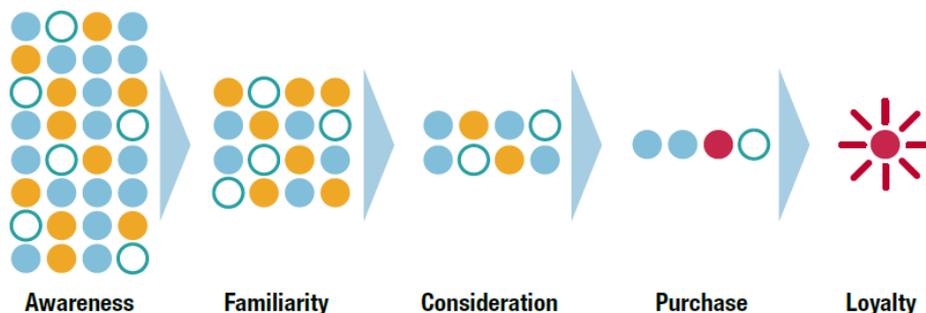
L'ultima parte dell'analisi è di natura semantica: sono stati analizzati i copy dei vari dealer per capire quali temi vengano richiamati più spesso nel periodo considerato. L'analisi semantica è stata svolta attraverso Leximancer, un software disegnato per leggere i file di testo. L'analisi di Leximancer si basa sul testo e sulle interazioni che esistono al suo interno. I risultati hanno un'origine quantitativa e vengono estratti su base semantica o di relazione.

CAPITOLO 1 - L'evoluzione del *customer journey* e il ruolo dei social media

1.1 Dal *customer funnel* ai *customer decision journeys*

L'evoluzione del *customer funnel* in *customer decision journey* è avvenuta nel più ampio contesto delle strategie di marketing. Il marketing, infatti, ha un obiettivo ben preciso: raggiungere i clienti nei momenti in cui è possibile influenzare in maniera incisiva le loro decisioni d'acquisto. Oggetto delle ricerche di marketing sono questi momenti, definiti anche *touch point*, in cui i consumatori sono più sensibili alle influenze esterne. I *touch point* sono sempre stati analizzati ed intesi attraverso la metafora del *funnel*, ovvero il percorso compiuto dal consumatore nel giungere all'acquisto, dal momento della consapevolezza dell'esistenza di un certo prodotto fino all'acquisto del medesimo. Il *funnel*, cioè il percorso compiuto dal consumatore, ha inizio nel momento in cui nella mente di quest'ultimo si delinea un numero di potenziali brand; le strategie di marketing sono dirette verso tali brand e sono finalizzate alla riduzione del numero di questi ultimi nella mente del consumatore; una riduzione metodica volta a far emergere un unico brand alla fine del *funnel*. Prima dell'avvento della rivoluzione tecnologica e digitale, ci si è avvalsi della metafora dell'imbuto, altrimenti detto *traditional funnel* (Court et al., 2009), per descrivere i *touchpoints* tra clienti e aziende.

Figura 1.1 Rappresentazione grafica del *traditional funnel*



Fonte: Court et al., 2009

La Figura 1.1 rappresenta i vari passaggi di cui si compone il *funnel* tradizionale: *Awareness*, *Familiarity*, *Consideration*, *Purchase* e *Loyalty*. Nell'immagine i pallini colorati rappresentano i brand presi in considerazione dal consumatore. La prima fase è quella della consapevolezza (*Awareness*): il consumatore seleziona una serie di brand ed è consapevole di poter trovare - fra questi - la risposta alle sue necessità; nella seconda fase, *Familiarity*, il prodotto diventa familiare per il consumatore, ovvero riconoscibile; nella terza fase *Consideration* il consumatore ricerca informazioni per poter valutare le alternative; la quarta fase riguarda l'acquisto, ovvero la finalizzazione delle fasi precedenti. L'intero percorso è caratterizzato da una costante diminuzione del numero di brand presi in considerazione: l'acquisto rappresenta la scelta di un unico brand. Il percorso, però, non termina con l'acquisto, vi è un'ultima fase *Loyalty*: il consumatore deve diventare fedele e affinché ciò accada è necessario che vi siano dei servizi post-vendita in grado di "legarlo" al brand. Come sottolineato da McKinsey, i brand presenti nel paniere del consumatore non cambiano nel passaggio da una fase all'altra, ma diminuiscono: i marchi che si contenderanno quel consumatore saranno solo quelli che erano presenti sin dalla fase 1, non vi è - infatti - la possibilità che altri si inseriscano nel percorso in itinere. I brand, dunque, possono ottenere la fiducia di un consumatore a patto che siano presenti nella sua mente all'inizio del processo d'acquisto. Questa dinamica evidenzia l'importanza di essere presenti nel momento in cui il consumatore manifesta la sua intenzione d'acquisto: è necessario, dunque, far parte di quei marchi che nel *funnel* sono presenti nella fase *Awareness*. Un'alternativa al modello del *traditional funnel* appena visto è rappresentata dal modello delle 4 "A" elaborato da Derek Rucker della Kellogg School of Management e che rappresenta un'evoluzione dello storico modello AIDA: attenzione, interesse, desiderio, azione (Stigliano, Kotler, 2018). Le fasi individuate da Rucker sono:

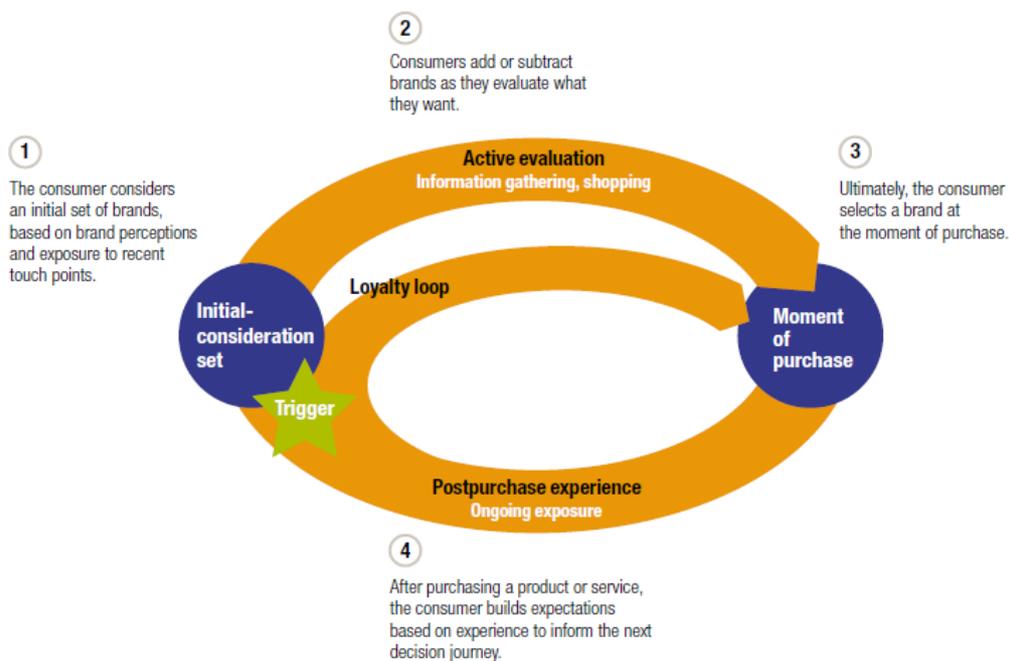
1. *Aware* (scoperta): il cliente scopre il brand o qualche particolare prodotto;
2. *Attitude* (opinione): il cliente giudica il prodotto/brand in base ai suoi gusti e alle sue necessità;
3. *Act* (azione): se convinto dalle proposte commerciali, il cliente decide di acquistare;

4. *Act again* (azione ripetuta): se l'esperienza con il brand/prodotto è positiva e soddisfacente, il cliente torna ad acquistare il prodotto o il servizio.

Come con il modello elaborato da Mckinsey, anche in questo caso le diverse fasi assumono una certa linearità e ciò che influisce maggiormente sulla decisione d'acquisto lungo le varie tappe di questo modello sono i punti di contatto controllati dalle aziende. Questa rappresentazione, come sostengono Kotler, Kartajaya e Setiawan in *Marketing 4.0* (Kotler et al., 2017), poteva spiegare bene il rapporto brand-cliente nell'era della pre-connettività, mentre la trasformazione digitale che stiamo vivendo negli ultimi dieci/quindici anni necessita di un nuovo modello. Il modello tradizionale, infatti, non è più in grado di cogliere tutti i touchpoints e i fattori chiave del processo di vendita derivanti dall'aumento sostanziale delle alternative presenti e dai canali digitali; a tali elementi si aggiunge la consapevolezza che i consumatori sono sempre più acuti ed informati. L'inadeguatezza del modello tradizionale viene sottolineata da Mckinsey che, inoltre, si fa portavoce della necessità di articolare un modello più sofisticato per aiutare i marketers ad orientarsi. Il modello elaborato si sostanzia in una riorganizzazione dell'itinerario decisionale, in maniera non più lineare, ma circolare, questo nuovo modello prende il nome di *Consumer decision journey*. Secondo la ricerca condotta da Mckinsey, su un campione di 20.000 persone - in cinque settori differenti - provenienti da tre Paesi diversi, la proliferazione dei media e dei prodotti ha costretto i marketers a cercare nuovi modi per far sì che i brand che rappresentano (per cui lavorano) possano essere inclusi nella fase iniziale del processo decisionale dei consumatori, la cosiddetta *initial-consideration set*. La ricerca ha messo in evidenza come il passaggio da una comunicazione *one-way* (from marketers to consumer) ad una *two-way*, abbia fatto emergere la necessità di avere un modello più sistematico per soddisfare la domanda e gestire il *word-of-mouth*. Nell'odierno processo decisionale, il marketing guidato dal consumatore (basato sul *word-of-mouth*) sta assumendo un ruolo decisivo nelle dinamiche di scelta. Secondo alcune ricerche di Mckinsey due terzi dei punti di contatto, nella fase della valutazione attiva, riguardano l'attività di marketing del consumatore, come commenti su internet, passaparola, esperienze personali e le eventuali interazioni nei punti vendita. Il processo decisionale si è evoluto in base all'evoluzione del consumatore:

rispetto al passato, i consumatori attuali sono molto più informati, utilizzano varie fonti - pubblicità, social network, conversazioni in famiglia, giornali - per informarsi. Il più delle volte, però non sono esposti attivamente, in quanto non sono propensi all'acquisto in quel momento. Quando l'impulso che spinge all'acquisto si innesca allora le impressioni accumulate diventano cruciali: esse plasmano le considerazioni iniziali, il cosiddetto *initial-consideration set*. A differenza di quanto accadeva nel *traditional funnel*, il consumatore non eliminerà di volta in volta i brand, ma si verificherà quel processo circolare detto *Consumer decision journey* (Figura 1.2).

Figura 1.2 Consumer decision journey



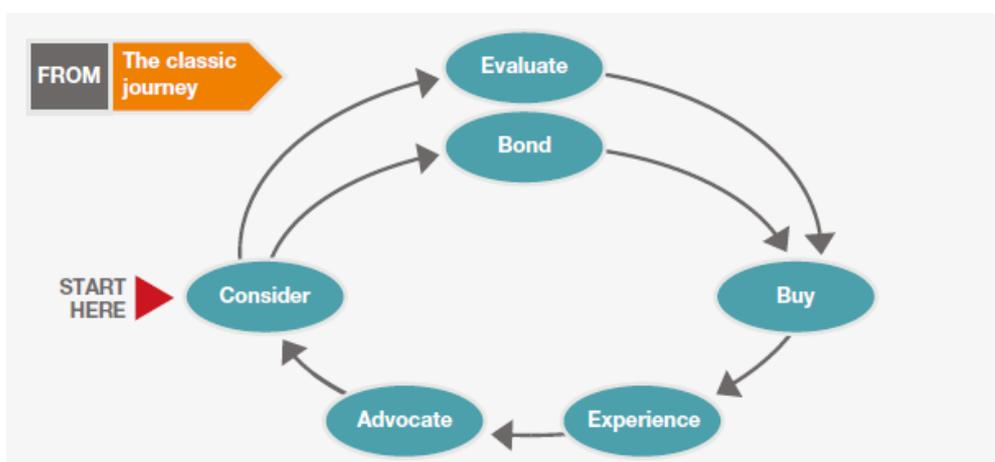
Fonte: Mckinsey

Il modello *Consumer decision journey* è circolare e si articola in quattro fasi: valutazione iniziale; considerazione attiva o ricerca di acquisti potenziali; acquisto; post-acquisto. Il *funnel*, dunque, si è evoluto: dalla metafora dell'imbuto si è giunti a quella del viaggio, dimostrando l'andamento circolare e irregolare del percorso del consumatore durante il processo d'acquisto. Il processo d'acquisto perde la sua connotazione semplice e lineare e si arricchisce sulla base delle informazioni possedute dal consumatore e sui *touchpoints*. In primis, all'inizio del viaggio il consumatore considera un set iniziale di brand basandosi sulla percezione e sulla recente esposizione ai punti

di contatto. La differenza sostanziale rispetto al modello tradizionale consiste, nella seconda fase, nella possibilità di aggiungere o togliere dei brand. Questo implica, per i marketers, un aumento delle possibilità di essere considerati negli step successivi; stando ai dati riportati nell'articolo *The consumer decision journey* (Court et al., 2009) il numero dei brand tendenzialmente aumenta nella seconda fase, contrariamente a quanto avveniva nel modello tradizionale. Ciò implica, per i brand, la possibilità di entrare successivamente nel percorso e/o di forzare l'eliminazione di un competitor: in termini strategici ciò si traduce in enormi spazi di manovra per gli addetti al marketing, i quali possono aggiungere dei *touchpoints* quando potenzialmente potrebbero avere un impatto maggiore sul consumatore. Un'ulteriore novità del modello *customer decision journey* riguarda l'importanza del consumatore rispetto agli addetti al marketing. Ai metodi di tipo *push*, utilizzati in ambito marketing per relazionarsi con i consumatori, il *consumer decision journey* affianca una visione del marketing definita *customer-driven*. Il consumatore, quindi, è posto al centro delle dinamiche di marketing: da soggetto passivo - destinatario delle comunicazioni aziendali - a soggetto attivo, co-creatore dell'aspetto comunicazionale. A tal proposito si parla di *empowered consumer* (Court et al., 2009; Eldman et al., 2015), il "consumatore potenziato" è colui che è messo nella condizione di possedere maggiori possibilità informative ed è in grado di influenzare le strategie aziendali. L'aumento del "potere" del consumatore è strettamente connesso all'evoluzione tecnologia e all'espansione delle possibilità di informarsi: il consumatore contemporaneo è soggetto e oggetto di una miriade di interazioni, è perennemente connesso alla rete e porta con sé un bagaglio di informazioni e infinite possibilità. Secondo alcune ricerche di McKinsey due terzi dei punti di contatto, nella fase della valutazione attiva, riguardano l'attività di marketing del consumatore, come commenti su internet, passaparola, esperienze personali e le eventuali interazioni nei punti vendita. Rispetto al modello del funnel tradizionale, nel modello *consumer decision journey* la *loyalty* e l'*advocacy* non sono punti d'arrivo (nel precedente modello, quello lineare, erano posti alla fine dell'imbuto), ma valori portanti che possono caratterizzare anche le fasi precedenti all'acquisto; in alcuni casi sorgono anche in coloro che non acquistano. Si delineano, dunque, due tipi di *loyalty*: la *loyalty* attiva, derivante dall'acquisto, e quella passiva di cui sono portatori coloro che non si

impegnano in termini di acquisto. Alla luce delle nuove dinamiche che coinvolgono il consumatore, emerge la necessità - per gli addetti al settore marketing - di espandere il numero di consumatori fedeli attivamente; per farlo è necessario focalizzarsi sui nuovi *touchpoints*. Ciò richiede nuovi sforzi strategici in grado di andare oltre l'ottimizzazione dei siti internet, l'influenza sul *word-of-mouth* e un rinnovato impegno per aumentare la *customer satisfaction*. Esiste, infine, una recente teorizzazione che ha proposto un'ulteriore evoluzione del modello del *consumer decision journey*. Secondo Eldman e Singer (Eldman et al., 2015) il percorso compiuto dal consumatore durante il processo di acquisto si è ulteriormente modificato rendendo necessario un aggiornamento della teoria. Il modello di McKinsey sottolinea il ruolo degli investimenti aziendali: i brand devono investire le proprie risorse per battere la concorrenza ed entrare - in maniera dirompente - nella mente del consumatore attraverso le nuove tecnologie. Questo, però, non è più sufficiente. Sulla base della loro esperienza come consulenti, i due Autori sostengono che i brand - al giorno d'oggi - non devono limitarsi a reagire ai comportamenti d'acquisto dei consumatori: le aziende devono modellare attivamente il viaggio/cammino dei consumatori. Questo permetterebbe ai brand di utilizzare in chiave competitiva il *consumer decision journey* con l'obiettivo di ridurre - se non eliminare - le fasi iniziali di considerazione e valutazione, qualora fossero in grado di creare un valore significativo per il consumatore.

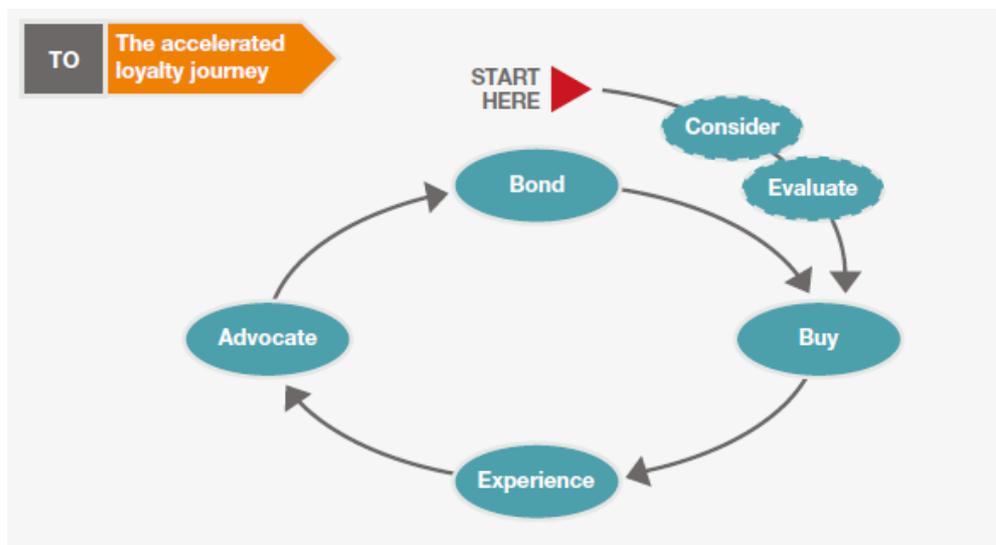
Figura 1.3 *The classic journey*



Fonte: Eldman e Siger (2015)

Tra il modello teorizzato nei primi anni duemila, e definito da Eldman e Siger (2015) *The classic journey* (Figura 1.3), e l'evoluzione più recente emergono delle differenze riscontrabili anche in termini grafici.

Figure 1.4 *The accelerated loyalty journey*



Fonte: Eldman e Siger (2015)

Eldman e Siger (2015) hanno chiamato questo nuovo modello *The accelerated loyalty journey*, ovvero un viaggio accelerato nella costruzione di lealtà da parte dei consumatori. Questa teoria amplia quella analizzata in precedenza e mostra l'importanza di riuscire a costruire un legame, bond, con il consumatore tale da poter superare le fasi iniziali nei loop successivi al primo, inducendo direttamente al riacquisto. Il viaggio in sé diventa la fonte del vantaggio competitivo. L'attivazione dei percorsi dei clienti, al fine di acquisire valore, richiede che i viaggi siano trattati come prodotti che devono essere gestiti, misurati e coltivati. La capacità delle aziende di farlo determinerà il loro successo nel rendere i viaggi una fonte di vantaggio competitivo.

L'importanza del viaggio viene sottolineata anche da Stigliano e Kotler (2018) che sottolineano come l'irregolarità del viaggio, per di più alternato da punti di contatto fisici e digitali, implichino un'attenzione maniacale da parte delle aziende nella strutturazione dei *touchpoints*. Il nuovo *customer journey* non può essere rappresentato come un imbuto dalle proporzioni fisse, e non necessariamente i clienti passano per tutte le fasi del viaggio. Per le aziende il punto vendita

rappresenta certamente uno snodo cruciale del percorso, ma il suo ruolo deve essere valutato di caso in caso. A volte potrebbe essere il luogo ideale per incidere positivamente nella fase di considerazione (*awareness*), come può ad esempio avvenire nel caso di punti vendita posizionati in punti ad elevato transito pedonale o automobilistico; in altri casi potrebbe essere il punto terminale dove celebrare il momento della transazione con un'esperienza *in-store* non replicabile in nessun altro punto di contatto. Stigliano e Kotler (2018) sottolineano tuttavia come il punto vendita nell'era digitale non possa giocare un ruolo cruciale in tutte le fasi del *customer journey*. Inoltre, i due autori sottolineano come non ci sia solo un solo tipo di *customer journey*, ma molteplici viaggi. Questo vale sia quando guardiamo a brand diversi, sia quando guardiamo a vari segmenti di mercato serviti da uno stesso brand. Per questo motivo l'analisi del "viaggio deve essere condotta in modo specifico, e poi replicata per verificare le eventuali differenze di comportamento tra le diverse tipologie di clienti.

Una caratteristica molto importante dei vari modelli di *customer journey* presentati in questo elaborato mostrano come i percorsi dell'utente siano caratterizzati da un'evoluzione continua e di conseguenza anche i modelli che li studiano devono essere aggiornati in base alle evidenze che emergono ed emergeranno in futuro. Il concetto di *customer journey* è di per sé dinamico e dinamici devono essere anche i modelli che lo studiano.

1.2 La presenza online

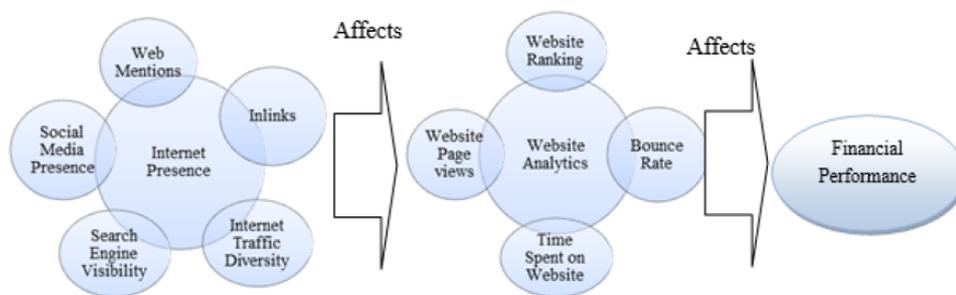
Ciò che caratterizza i consumatori di oggi, nonché i potenziali clienti, è l'abitudine a ricercare delle informazioni online prima di prendere la decisione d'acquisto: l'Internet - genericamente inteso - diventa l'interlocutore del consumatore/potenziale cliente; quest'ultimo interroga i motori di ricerca per avere informazioni e conoscere meglio le varianti del bene o servizio che desidera acquistare, e per scoprire le offerte dei vari brand. Queste dinamiche sottolineano l'importanza della presenza online: in una realtà sempre più competitiva e digitale, diventa fondamentale per un'impresa saper gestire la propria presenza online. Nella sempre più concorrenziale economia digitale, una

forte presenza online è generalmente considerata un'importante componente dalla maggior parte delle aziende. Queste ultime usano i siti web nella speranza di raggiungere un certo numero di obiettivi strategici; fra questi vi sono: la creazione di una presenza online globale, un'estesa copertura del mercato, nuove opportunità di business, il miglioramento del customer service e la generazione di vendite online. Ognuno di questi obiettivi serve a supportare il complessivo raggiungimento del successo finanziario. La presenza online aumenta la consapevolezza che i consumatori hanno di un'azienda e dei suoi prodotti/servizi, con il risultato di ottenere una maggiore probabilità d'acquisto. L'estensione del mercato permette di raggiungere le nuove fonti di vendita e nuove opportunità di business. La letteratura nutre pochi dubbi in merito all'importanza di stabilire la propria presenza online, tuttavia non vi è chiarezza circa l'iter da seguire e gli elementi da prendere in considerazione per costruire la propria presenza online in maniera efficace. Gli interrogativi riguardano il modo e gli strumenti che un'azienda dovrebbe tenere in considerazione nella strutturazione della sua presenza online, al fine di renderla efficiente ed efficace (Heinze e Hu, 2006). Il tema della presenza online è stato affrontato, negli ultimi decenni, da studiosi di vari settori che - in maniera frammentata - hanno associato al concetto di presenza online una serie di elementi: il sito web, i social media, i collegamenti ipertestuali, i domini e i risultati dei motori di ricerca. Questi elementi sono parte del più ampio concetto di online (web) presence; ciò che manca è una visione d'insieme che abbia un riscontro nell'evidenza empirica. Tra il 2014 e il 2016 è stato condotto uno studio per tentare di comporre un quadro più completo del concetto attraverso un'analisi dei vari fattori, analizzati fino a quel momento in modo segmentato (Feroz e Wood, 2017). La presenza online, dunque, è teorizzata come un costrutto multidimensionale che comprende la visibilità sui motori di ricerca, la presenza sui social media, il livello del traffico Internet in entrata verso il sito Web (i cosiddetti "in-link") e il numero di menzioni che il nome di un'azienda riceve sul Web. Alla base di questo studio vi è un'ipotesi di fondo: la presenza online influisce sui *website analytics* (es. *ranking*, *bounce rate*, *page views*, tempo trascorso sul sito), i quali - di conseguenza - influiscono sulle prestazioni finanziarie di un rivenditore online. La verifica di tale ipotesi mira a comprovare quanto sostenuto dalla letteratura: una buona presenza online è direttamente

collegata alla visibilità online dell'azienda e alle sue performance.

Il modello proposto da Feroz e Wood (Figura 1.5) ingloba, nel concetto di presenza online, non solo gli strumenti che sono direttamente controllati dall'azienda (sito Internet e profili social), ma anche i mezzi che dipendono da terzi, come i risultati sui motori di ricerca, le cosiddette *web mentions* (Feroz e Wood, 2017). Essere presente online non vuol dire necessariamente essere "visibile" online; nasce, di conseguenza, la necessità di distinguere tre diversi concetti: presenza online (in senso stretto), visibilità online e reputazione online.

Figure 1.5 Conceptual framework: Internet presence, website analytics, and profitability



Fonte: Feroz e Wood, 2017

Presenza online, visibilità online e reputazione online sono tre concetti che devono lavorare sinergicamente affinché un'azienda possa raggiungere una posizione competitiva e costruire una comunicazione efficace in ambito digitale. Alcuni docenti dell'Università di Urbino (Cioppi et al.2019) hanno condotto uno studio per indagare il concetto di presenza online; essi si sono avvalsi della letteratura esistente sul tema e di un metodo di analisi basato sulle parole chiave. Hanno rilevato un limitato interesse verso i concetti di presenza, visibilità e reputazione online e per questa ragione hanno deciso di ampliare la base dati di riferimento investigando i concetti di cui sopra in tutta la letteratura che tratta di business e management. Le parole chiave oggetto dell'analisi sono *online presence*, *online visibility* e *online reputation*.

La presenza online in senso stretto

Lo studio condotto dai docenti dell'Università di Urbino afferma che su 106 articoli rilevati attraverso la parola chiave *online presence*, solo 23 provano a definire questo concetto, gli altri provano a schivare la definizione. Numerosi autori parlano della presenza online come di presupposto essenziale affinché le imprese possano aver successo nell'ambiente online: essa viene definita un *must have* pena la non esistenza dell'impresa stessa (Sebastião, 2013). I benefici legati ad una buona presenza online sono riconducibili: al miglioramento dell'immagine aziendale, alla condivisione di informazioni con gli stakeholder, alla capacità di catalizzare l'attenzione di potenziali clienti e, infine, all'ampliamento del proprio raggio d'azione dovuto al superamento della dimensione puramente fisica. La ricerca, condotta su Google Scholar e Scopus, ha dimostrato che la maggior parte dei risultati ottenuti utilizzando come parola chiave *online presence* tratta soltanto i siti web e il loro essere imprescindibili per ogni azienda. Ciò che emerge, dunque, è l'assenza di un quadro completo ed esaustivo alla luce del quale interpretare il concetto di *online presence*. La presenza online poteva limitarsi al sito web diversi anni fa, ora è necessario tenere in considerazione l'evoluzione del Web per concettualizzare in maniera esaustiva questa nozione. Il concetto di presenza online si è evoluto parallelamente all'evoluzione digitale: un ruolo importante all'interno di questo percorso di evoluzione digitale è ricoperto dal Web 2.0 (O'Reilly, 2009)¹; quest'ultimo è da intendersi come il non luogo digitale in cui gli utenti interagiscono, in cui gli individui-utenti non sono più semplici fruitori, ma creatori di contenuti. Il Web 2.0 ha comportato, dunque, delle modifiche sostanziali nello scenario in cui operano le aziende e nel quale sono protagonisti anche gli utenti. Con il Web 2.0 sono nate nuove piattaforme e nuovi strumenti che non possono essere ignorati dalle aziende. Non esiste, al giorno d'oggi, un codice condiviso alla luce del quale misurare e analizzare la presenza online. In letteratura è possibile distinguere, nell'ambito dell'indagine riguardante la presenza online, tre linee di pensiero che si differenziano in base all'elemento preso in considerazione: la presenza/assenza di un sito web aziendale; la presenza dei profili social; il sito web e i profili social (analizzati in maniera

coeva). La presenza online, dunque, non si esaurisce più nell'esistenza del sito web, ma include tutti i nuovi spazi nati con il Web 2.0. Una presenza online efficace - intesa come sfruttamento della varietà di spazi disponibili sul web - è un requisito impegnativo per molte aziende, i cui business model diventano sempre più dipendenti da Internet (internet tools e website) (Mich, 2010). I nuovi spazi, nati con il Web 2.0 hanno ridisegnato i rapporti fra brand e consumatori, fra brand e stakeholder. Queste nuove dinamiche sono caratterizzate dall'interazione tra gli utenti e dalla possibilità, data questi ultimi, di creare contenuti. L'effetto principale dovuto a questa nuova visione del Web è riassumibile negli acronimi UGC, ovvero *User Generated Content*, e CGM, *Consumer Generated Media*. La presenza online di un'azienda, intesa come l'insieme degli spazi online occupati, può essere classificata anche in base al grado di controllo che l'azienda ha su questi ultimi (Mich, 2010):

- spazi ufficiali, in cui i contenuti possono essere completamente controllati dall'azienda; il più importante spazio ufficiale di un'azienda è il suo sito web;
- spazi semi-ufficiali, in cui il controllo dell'azienda sul contenuto è parziale; fanno parte di questo insieme i profili aziendali sui social network (gli utenti possono commentare e/o pubblicare) e tutte le applicazioni basate sulla logica del Web 2.0;
- spazi non ufficiali, al di fuori del controllo aziendale; questi spazi includono i blog, le community online, i social network e tutte quelle pagine web in cui gli UGC e gli UGM giocano un ruolo importante; questi spazi sono i più impegnativi per qualsiasi strategia riguardante la presenza online.

1.3 La visibilità online

La presenza online delle aziende non si esaurisce nel concetto di *online presence* in senso stretto, quest'ultimo si arricchisce di due ulteriori forme: visibilità e reputazione online. Essere presenti sul Web è una condizione necessaria che non porta più, però, un vantaggio competitivo: è una condizione necessaria per esistere agli occhi degli utenti/consumatori, ma non sufficiente. Le aziende, infatti, devono focalizzarsi sulla propria esposizione online, indipendentemente dal livello di presenza raggiunto. In letteratura la visibilità è

¹ O'Reilly, T. (2009). What is web 2.0?, <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>

definita come la misura in cui un utente è probabile che incontri un riferimento al sito web di un'azienda nel suo spazio online o offline. Pertanto, è possibile intendere la visibilità online come una precorritrice del traffico generato dal sito Web, così come l'awareness è precorritrice dell'acquisto. Molteplici fattori contribuiscono, potenzialmente, ad alimentare la visibilità online: l'advertising, la pubblicità offline, le menzioni su altri siti e il passaparola. Per esempio, un sito Web potrebbe essere visibile online grazie all'advertising o perché è visibile in un altro sito Web/ in una community online (newsgroup); un altro sito Web, però, potrebbe essere visibile offline attraverso la pubblicità "classica" (Drèze e Zufryden, 2004). In questa sede ci si focalizzerà sulla visibilità online, in quanto attraverso di essa si genera traffico verso il sito Web e, in generale, verso gli altri canali ufficiali dell'azienda, ottenendo due risultati (Wang e Vaughan, 2014):

- aumento dell'awareness e dell'accessibilità del prodotto/servizio offerto: la facilità nel trovare un'azienda online aiuta la ricerca e il processo decisionale dei clienti e aumenta la consapevolezza e il riconoscimento del brand (brand awareness);
- generazione del word-of-mouth: aumento dei riferimenti al brand, dei commenti, delle opinioni; le opinioni, i commenti e i riferimenti disinteressanti e positivi tendono a generare fiducia nei confronti del brand da parte dei potenziali clienti, proprio perché sono disinteressati e non hanno una natura commerciale.

Uno studio condotto dall'Università della Pennsylvania (Drèze e Zufryden, 2004) ha dimostrato come la valutazione della visibilità online di un sito Web sia uno strumento utile per valutare - in modo efficace - la posizione di un'azienda su Internet rispetto ai concorrenti, al fine di rilevare i suoi punti di forza e di debolezza. Nell'ambito di questo studio è stato definito un *Internet Visibility Index*: questo indice classifica i siti Web a seconda che essi siano stati visti dagli intervistati nei banner pubblicitari, nei risultati dei motori di ricerca, su qualsiasi sito Web e/o in una community online. Lo studio preso in analisi mira a scoprire, attraverso l'analisi dei touch-point tra utenti e aziende, quali variabili chiave abbiano un impatto potenzialmente significativo sulla visibilità online. Quest'analisi serve a definire dei suggerimenti mirati utili per migliorare il traffico generato dai visitatori sul sito Web, ma è anche utile per attenzionare gli utenti riguardo ai profili social ufficiali dell'azienda: i social media e il sito web

rappresentano l'ambiente in cui si esplicita la presenza online. Costruire una buona visibilità online, dunque, dovrebbe essere una delle prerogative dei brand: sebbene comporti un ingente dispendio di energie e risorse essa sarà – potenzialmente - una fonte principale nel reperimento di nuovi clienti. Per raggiungere tale obiettivo, però, occorre conoscere le abitudini di ricerca e i criteri di scelta dei potenziali clienti, al fine di poter allocare in maniera efficiente le risorse (Smithson, Devece e Lapiedra, 2011).

La visibilità online, dunque, può essere il frutto di azioni mirate dell'azienda sui suoi canali e/o il risultato di soluzioni a pagamento (pop-up, banner, acquisto di keywords). La visibilità sul Web può anche derivare dalle azioni compiute dagli stakeholder (si fa riferimento al passaparola degli utenti o dei partner commerciali). La visibilità online è, quindi, interpretabile come un concetto cumulativo, derivato da un insieme di azioni messe in atto da attori differenti in maniera sinergica.

1.4 La reputazione online

La presenza sul Web di un'azienda non si esaurisce nella presenza in senso stretto e nella visibilità, vi è un ulteriore elemento: la reputazione. L'esistenza dell'azienda nel cyberspazio non si limita a ciò che essa dice di essere, vi è un'ulteriore componente che definisce la sua esistenza: ciò che dicono di lei "gli altri" (Davies e Miles, 1998). Non vi è una definizione univoca di "reputazione aziendale". La letteratura scientifica in materia sostiene che questo concetto possa essere definito a seconda che venga valutata per il suo valore finanziario e i suoi effetti sulla performance o, al contrario, che essa sia interpretabile alla luce delle percezioni o delle impressioni che gli stakeholder (genericamente intesi) hanno rispetto all'azienda stessa. La prima accezione pone l'accento sull'aspetto finanziario, la seconda su quello relazionale (Chun, 2005). Anche nel contesto online la reputazione può essere interpretata alla luce di diverse prospettive (Cioppi et al. 2019). Le principali prospettive sono due: la prospettiva qualitativa e quella aggregativa. La prima interpreta la reputazione online come un indicatore di performance in grado di captare la capacità dell'azienda nel contesto online: alla base di questo concetto vi è l'idea che i

feedback online, e il loro impatto sugli atteggiamenti e i comportamenti di acquisto dei consumatori, costituiscono una misura utile per la qualità del servizio offerto (Diaz e Rodríguez, 2018). Secondo la prospettiva definita aggregativa, invece, la reputazione è una sintesi delle percezioni e delle esperienze positive e negative degli utenti in relazione al brand e ai prodotti/servizi offerti, ma anche alle azioni passate dell'azienda; la reputazione è, dunque, l'insieme di questi elementi e rappresenta l'immagine generale dell'azienda agli occhi dei suoi principali stakeholder. Indipendentemente dalla prospettiva adottata, diventano determinanti - per il successo o il fallimento dell'impresa (Dellarocas, 2010) - i sistemi di reputazione digitale, ovvero le tecnologie utili per raccogliere, aggregare e pubblicare i feedback delle persone (Resnick et al. 2010). *L'e-reputation*, però, si può basare su diverse fonti: esperienze dirette e/o indirette (ovvero esperienze vissute da altri che influenzano la nostra considerazione dell'azienda). La narrazione dell'azienda, dunque, non dipende esclusivamente dai contenuti generati dall'azienda, esiste un'importante categoria di contenuti che è generata da terzi, i cosiddetti *earned media*, letteralmente i "media guadagnati": sono l'insieme delle attività mediatiche che un'azienda non genera direttamente; sono generate da terzi e ad essa si riferiscono. Questi media possono essere sia offline (es. menzioni stampa), sia online (es. i contenuti organici generati dagli utenti, le conversazioni nelle community, le recensioni, i contenuti condivisi, i commenti, i like e i post) (Tuten e Solomon, 2014, pag.30). La comunicazione interpersonale ha subito un profondo cambiamento con l'avvento dei social media e di quelle piattaforme nate con il Web 2.0: la comunicazione tra le persone è costante e avviene in tempo reale; gli utenti interagiscono costantemente condividendo commenti, reazioni, impressioni e contenuti audio/foto/video. Il materiale prodotto dagli utenti-consumatori in merito alla loro esperienza d'acquisto, ma non solo, è accessibile alla comunità globale della rete e genera il cosiddetto e-WOM, il passaparola online. Agli occhi degli utenti, nonché potenziali clienti, i contenuti creati da altri utenti sono più credibili perché scevri da fini commerciali: l'autenticità e la spontaneità del messaggio favoriscono la credibilità nei confronti del brand. *L'e-reputation* può - dunque - essere considerata una forma di attività di comunicazione svolta dai clienti in un ambiente non soggetto al diretto controllo dell'azienda: il monitoraggio di tale attività, però, è un'attività strategica

fondamentale per l'impresa al fine di comprendere l'opinione diffusa online circa un prodotto/servizio (Rodríguez-Díaz et al 2018).

1.5 Il ruolo dei social media

I social media sono “strumenti di comunicazione, trasmissione, collaborazione e crescita online tra reti interconnesse e interdipendenti di persone, comunità e organizzazioni, potenziate da funzionalità tecnologiche e mobilità” (Tuten e Solomon, 2014). Sono, dunque, delle risorse *internet-based* per la condivisione e la discussione tra umani. La definizione più diffusa sui social media è quella proposta da Andreas Kaplan e Michael Haenlein: “i social media sono un gruppo di applicazioni basate sul web e costruite sui paradigmi (tecnologici e ideologici) del Web 2.0 che permettono lo scambio e la creazione di contenuti generati dagli utenti”. Analizzando il concetto analiticamente, si deve tenere in considerazione il significato delle due parole che lo compongono: “social” e “media”. Media deriva dal latino “medium” che letteralmente significa “mezzo/strumento”; la parola “social”, invece, fa riferimento alle relazioni che derivano dall'utilizzo degli strumenti di cui sopra. Sempre più spesso si parla di *social media* e *social network* in maniera sinonimica, ma ciò non è corretto dal punto di vista semantico. I social network, ovvero le reti sociali, rappresentano un concetto teorico -nato nell'ambito delle scienze sociali - per descrivere le relazioni tra individui, gruppi e organizzazioni. Le reti sociali, ovvero il reticolo di persone unite da interessi comuni, costituiscono le community. Il social media, dunque, è uno strumento attraverso il quale si condividono le informazioni con la community. Esistono sei tipi di social media (Kaplan e Haelein, 2010):

- Blog e microblog (es. Twitter);
- Siti di social network (es. Facebook);
- Mondi virtuali sociali (es. SecondLife);
- Progetti collaborativi (es. Wikipedia);
- Content Communities, community che condividono materiale multimediale (es. Youtube).

Il social network - in quanto rete - si basa sulle conversazioni, secondo un modello di comunicazione bidirezionale in cui il coinvolgimento (non la semplice presenza) gioca un ruolo fondamentale. Attualmente l'idea che i Social Media siano la migliore Community Press costituisce un trend. Come riportato da Robi Axiata, Coxsbazar e Bangladesh (2016) nell'articolo "Social Media and Its Role in Marketing", la "Community Press" consiste nella democratizzazione dei contenuti: gli utenti si "trasformano", da soggetti passivi a creatori di contenuti. Le dinamiche, proprie dei Social Media, si basano sulla cosiddetta "saggezza delle folle": gli utenti si sentono parte di una macro-sistema all'interno del quale creano relazioni/conessioni interpersonali in maniera collaborativa. I Social Media non sono semplicemente uno strumento per interagire, essi rappresentano delle risorse low-cost che comportano due essenziali vantaggi per le aziende:

- diminuzione dei costi con conseguente riduzione del tempo impiegato dallo staff;
- aumento della probabilità di guadagno/ di nuovi guadagni.

I Social media permettono alle aziende di:

- condividere le loro skill e informazioni;
- attingere alla saggezza dei propri consumatori;
- avere degli spazi online in cui i propri clienti possono aiutare altri clienti;
- coinvolgere i lead attraverso l'evangelizzazione dei clienti.

Come evidenziato, la nascita dei Social media ha rappresentato e rappresenta tuttora un'opportunità senza precedenti per le aziende: i Social media permettono di aumentare la public awareness e di entrare in contatto con i consumatori in modo "più umano"; la comunicazione social, infatti, permette di riprodurre una certa qual forma di interazione faccia a faccia che aiuta a generare fiducia dei consumatori. Tra i Social media, i Social network (intesi nell'accezione di cui sopra) rappresentano un mezzo potentissimo per la creazione di fiducia tra aziende e tra le aziende e i potenziali clienti, in quanto costituiscono un canale di comunicazione diretto, alla pari. Lo sviluppo dei

Social media e l'aumento del loro ruolo nelle dinamiche di acquisto e di promozione hanno modificato, ovviamente, le strategie di marketing. Il social media marketing si differenzia in maniera sostanziale dai metodi convenzionali di promozione, in quanto offre tre vantaggi significativi:

- fornisce una finestra agli esperti di marketing, non solo per presentare oggetti/soluzioni ai clienti, ma anche per prestare attenzioni ai reclami e ai suggerimenti dei clienti;
- permette ai marketers di riconoscere varie categorie professionali o influencer e di individuare chi - a sua volta - potrebbe diventare evangelizzatore dei prodotti e aiutante nello sviluppo dello stesso;
- le dinamiche di cui sopra hanno un costo vicino allo zero.

I Social media danno voce ai professionisti del marketing e rappresentano una via per connettersi con colleghi, clienti e potenziali clienti; permettono di personalizzare il brand attraverso l'instaurazione di relazioni colloquiali con gli utenti delle piattaforme.

La promozione attraverso i Social media permette:

- di generare esposizione per le aziende;
- di aumentare il traffico/le sottoscrizioni;
- costruire nuove partnership;
- sviluppare e migliorare il posizionamento nei risultati dei motori di ricerca su internet;
- di vendere di più;
- di ridurre le spese generali legate alle campagne promozionali.

Oggi non è possibile esistere nella mente del consumatore senza essere presente sui principali Social media: è necessario essere presenti, dialogare e costruire una propria personalità *social* al fine di esistere per il consumatore nel momento dell'acquisto.

Il ruolo dei Social media nel *customer journey*

Il Social media marketing, e nello specifico la condivisione social, costituisce un tassello fondamentale per spingere i potenziali clienti a muoversi all'interno del *Customer/Consumer Journey*: dalla percezione del brand fino all'essere un suo sostenitore. Il *Customer journey* si compone di 5 step attraverso i quali è possibile costruire una relazione tra il brand e i consumatori. I 5 step sono: *Awareness*, *Consideration*, *Purchase*, *Loyalty* e *Advocacy*. Durante la fase di *Awareness* il consumatore prende consapevolezza dell'esistenza di un brand; segue la *Consideration*, ovvero quello step durante il quale il cliente valuta i prodotti/servizi offerti dai brand, è assimilabile ad un'analisi delle alternative. All'interno del *Customer journey* ricopre un ruolo lo step definito *Purchase*, ovvero acquisto; gli sforzi dei brand, in termini di strategie e promozioni, sono finalizzati all'acquisto; questa fase, però, non rappresenta lo step finale dell'itinerario di acquisto del cliente. La *Loyalty*, cioè la fedeltà, costituisce uno step fondamentale, in quanto spinge i consumatori a favorire il (tuo) brand rispetto a quello dei competitor. Lo step finale, l'*Advocacy*, consiste in un atto di fidelizzazione: i clienti consigliano il (tuo) brand ad amici e parenti. Questi cinque step costituiscono il *Customer journey* che ogni azienda dovrebbe strutturare al fine di intraprendere una relazione duratura e proficua con i propri clienti. Ciò che si verifica, però, è diverso da quanto teorizzato: molti business convogliano le loro energie nei primi tre step del *customer journey*, in quanto ritengono che non sia necessario impegnare altre energie nella fase post-acquisto. Questo atteggiamento costituisce un limite considerevole ed importante in quanto gli ultimi due step - *Loyalty* e *Advocacy* - porteranno i clienti di maggior valore. Quando si costruisce un *Customer journey* bisogna, dunque, tenere in considerazione ogni singolo step, garantendo che i tuoi Social media, gli UGC e il social sharing abbiano un obiettivo comune, sinergico e solido al fine di costituire dei touchpoint l'uno per l'altro.

Awareness

I Social media sono uno strumento potente per aiutare i brand nelle campagne di *awareness*: ti permettono di connetterti con gli users rilevanti che

potenzialmente non hanno mai sentito parlare di te. Per esempio, le campagne PPC, come Facebook Ads, possono essere estremamente efficaci per migliorare l'esposizione del tuo brand: permettono di essere visti da nuovi utenti facenti parte del tuo target. L'identificazione del target sulle piattaforme social è un elemento fondamentale per convertire in maniera efficace i potenziali clienti in clienti. Sulle piattaforme, inoltre, è possibile lanciare dei contest o delle campagne per creare connessioni con gli utenti e reperire informazioni.

Consideration

La fase denominata *Consideration* acquisisce un'importanza sempre più significativa. Molti più utenti - rispetto al passato - svolgono delle ricerche online prima di acquistare un prodotto/servizio; a questi si aggiunge un numero crescente di utenti che si riversa sui Social media per fare quelle ricerche. Questi utenti ricercano le recensioni scritte da altri consumatori (come loro) per sapere cosa hanno da dire al riguardo. Il 92% degli utenti online si fida dei contenuti scritti da altri utenti rispetto ai contenuti generati con un chiaro intento commerciale. Dunque, è possibile affermare che i Social media e gli *User generated content* sono essenziali per attirare l'attenzione dei consumatori nella fase di *Consideration*. Questo step dovrebbe focalizzarsi sulla value proposition dei prodotti/servizi e aggiungere UGC ove possibile.

Purchase

Se i clienti sono prossimi all'acquisto, ma non ancora totalmente convinti, i Social media possono spingerli a cliccare *add to cart*. I consumatori che acquistano per la prima volta, per esempio, possono essere conquistati dalle offerte/saldi e molti guarderanno sui Social per ottenere dei codici sconto o coupon. L'uso dei Social è straordinariamente efficace per creare "testimonianze spontanee" riguardanti i prodotti: la creazione di contenuti, da parte di clienti reali, è funzionale alla creazione di un senso di fiducia verso i nuovi potenziali clienti.

Loyalty

Ciò che si verifica, però, è una scarsa attenzione - da parte dei brand - nei confronti della fase post-acquisto. Questa pratica risulta controproducente per lo stesso brand, in quanto dovrebbe occuparsi di costruire un “circuito della fiducia” all’interno della propria community online, al fine di instaurare una relazione a lungo termine con i propri clienti. La fase post-acquisto dovrebbe essere al centro delle strategie di strutturazione del *Consumer Journey*, in quanto funzionale al mantenimento del coinvolgimento del cliente. I clienti fidelizzati sono delle risorse per le aziende: le loro interazioni sui social sono utili per generare fiducia anche nei potenziali consumatori; i commenti, i like, le recensioni dei clienti fedeli sono forme di interazione che costituiscono una risorsa gratuita per il brand. Attraverso queste dinamiche si coltiva la lealtà. Al fine di aumentare la fedeltà verso il proprio brand, si potrebbe ricorrere alle dinamiche di gamification: guadagnare punti attraverso la condivisione social potrebbe essere un buon modo per coinvolgere sempre di più il cliente. Inoltre, queste dinamiche - ad alto coinvolgimento - si rivelano utili per introdurre nuovi utenti nella fase di *Awareness* del *Consumer journey*.

Advocacy

Se la fedeltà costituisce un elemento superfluo per molti brand, l'*Advocacy* viene spesso dimenticata: questo rappresenta un’opportunità persa. I soggetti “mossi” dall’advocacy si fanno promotori – spontaneamente - di un brand, lo sostengono e contribuiscono ad accrescere la sua notorietà.

I Social Media, più di qualsiasi altra categoria di media, possono avere un impatto significativo in ogni fase del percorso del consumatore. Questa intrinseca caratteristica li rende estremamente efficaci, soprattutto se combinati con altri approcci di marketing, come ad esempio *l’email marketing* o il *content marketing*. Ciò dimostra che la condivisione social è estremamente impattante a tal punto da essere necessaria in tutti gli step del *Consumer journey*.

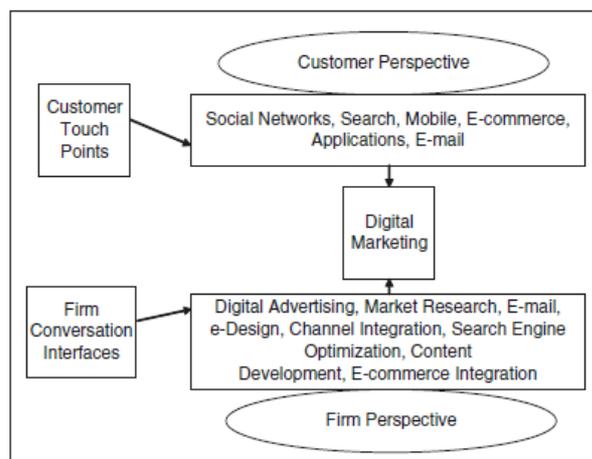
CAPITOLO 2 – Analizzare la performance online

2.1.1 - Il Digital Marketing

Nel Capitolo 1 si è affrontato il tema dell'“esistenza” sul Web delle aziende, sia essa declinata in termini di presenza, visibilità e reputazione. Per analizzare la performance online delle aziende è necessario, però, fare una digressione sul Digital Marketing per capire che in modo influenzi la performance. Una prima definizione di Digital Marketing è quella di Peretti (2013) che lo definisce come “l'insieme di attività che, attraverso l'ausilio di mezzi tecnologici (strumenti digitali), sviluppano campagne di marketing e comunicazione integrate, targetizzate e capaci di generare risultati misurabili che aiutano l'organizzazione ad individuare e mappare costantemente i bisogni di domanda, a facilitarne gli scambi in modo innovativo, costruendo con la stessa una relazione interattiva che genererà valore nel tempo.”

Una seconda definizione ci viene proposta dal Digital Marketing Institute che lo definisce come “l'uso delle tecnologie digitali per creare una comunicazione integrata, mirata e misurabile che aiuta ad acquisire e trattenere i clienti mentre costruisce relazioni più profonde con loro” (Smith, 2007). Il Digital Marketing include il “direct marketing” e il “marketing interattivo”. Il primo prende in considerazione i clienti in quanto individui e li definisce non solo attraverso le caratteristiche individuali, ma anche tenendo in considerazione il loro comportamento; il secondo, invece, ha la capacità di rivolgersi agli individui e di raccogliere e ricordare le risposte (Deighton, 1996 in Wymbs, 2011). Il DM coinvolge, inoltre, tutte quelle tecnologie (web, e-mail, database, mobile, Tv, ecc.) utili per supportare le attività di marketing interattive e non finalizzate a realizzare un'acquisizione e fidelizzazione redditizia dei consumatori all'interno di un processo d'acquisto multicanale e del lifecycle del cliente (Chaffey, 2010 in Wymbs, 2011). Il Marketing Digitale congiunge i touchpoint digitali dei consumatori con le interfacce di conversazione digitale che le aziende utilizzano per fornire contenuti (Wymbs, 2011).

Figura 2.1 Digital Marketing



Fonte: Wymbs, 2011

La prima parte della definizione di DM esplicita l'estensione dell'insieme delle piattaforme d'accesso e degli strumenti di comunicazione che formano i canali online utili per costruire e sviluppare le relazioni con i clienti. Le piattaforme forniscono dei contenuti e favoriscono l'interazione attraverso differenti strumenti propri della comunicazione online, come: i siti web, i portali, i motori di ricerca, i blog, le e-mail, i messaggi (direct); alcuni includono - nel DM - anche le tradizionali chiamate (Wymbs, 2011). La seconda parte della definizione indica che il principale driver del digital marketing è il rendimento aziendale derivante dall'acquisizione di nuovi clienti e dal mantenimento dei rapporti con i clienti esistenti: in questo caso non è la tecnologia a guidare il marketing digitale. Inoltre, la definizione sottolinea l'importanza dell'integrazione con altri canali di comunicazione: il marketing è più efficace quando è integrato (mobile, direct e-mail, ecc. cc). Il DM a differenza del Marketing tradizionale utilizza delle tecnologie misurabili che consentono di focalizzarsi sulle conversazioni e facilitano la creazione di relazioni tra cliente e aziende. Il digital marketing risulta essere più efficace - in termini di costi - e più versatile, in quanto permette di adeguarsi ai cambiamenti propri del comportamento dei clienti in maniera più agevole e semplice; inoltre, gli investimenti in DM sono motivati dalla possibilità di monitorare e misurare i costi e le performance in maniera più acuta e precisa rispetto a quanto avviene nel marketing tradizionale. La possibilità di misurare e monitorare costantemente gli sviluppi dei propri investimenti nell'ambito del DM rende, quest'ultimo, più efficace per le aziende (Wymbs, 2011).

Le caratteristiche del Digital Marketing

Il DM, dunque, coniuga i fondamenti del marketing tradizionale e le caratteristiche peculiari di internet, al fine di creare un rapporto più duraturo con la clientela. La reazione del consumatore nell'ambito del DM gode di tre aspetti distintivi resi possibili dalle infrastrutture e dalle tecnologie di rete:

- il messaggio veicolato è selettivo: la comunicazione si rivolge ad un pubblico selezionato di consumatori (comunicazione di tipo narrowcasting); per tale ragione è necessario realizzare un processo di segmentazione e targeting dei clienti attuali e potenziali;
- la comunicazione è personalizzata: al fine di soddisfare in maniera sempre più significativa le esigenze dei clienti o dei potenziali clienti, la comunicazione viene "adattata"; l'offerta di un'azienda viene differenziata sulla base dei dati dei consumatori raccolti sul Web (tracking di comportamento in Rete) o estrapolate dal database aziendale (data warehouse);
- il processo di comunicazione è interattivo: il destinatario dell'azione svolta dall'impresa viene indotto a esprimere una precisa risposta comportamentale; l'interattività attribuisce un ruolo all'utente nel processo di comunicazione e ciò aiuta le imprese nell'intercettare i bisogni e i desideri dei consumatori.

Infine, il DM ha un'altra caratteristica (sopra descritta): la misurabilità dell'efficacia dell'azione svolta dall'impresa.

2.1.2 - Gli strumenti del Digital Marketing

I principali strumenti del Digital Marketing sono: il social media marketing, il digital advertising (display advertising, search advertising), la SEO (Search engine optimization), l'e-mail marketing, l'affiliation program, i referral, le web partnership (sponsorship, co-marketing e il co-branding) e il product placement.

Social Media Marketing

Il social media marketing (SMM) può essere considerato come quella branca del marketing che si occupa della gestione della comunicazione su tutti i social media emersi con l'avvento del Web 2.0. Questo strumento, mediante i diversi canali a disposizione, permette la creazione di vere e proprie relazioni tra le aziende/brand e le persone. La grande innovazione in questo è appunto la nascita di una comunicazione bi-direzionale, cosa che con il marketing tradizionale non avveniva. Per le aziende essere presenti online non può più essere una scelta, ma di fatto è diventato un "obbligo" avere una presenza sui canali online che meglio si adattano al tipo di business dell'azienda.

Digital Advertising

Per "Digital Advertising" (DA) si intende ogni azione pubblicitaria veicolata attraverso la dimensione digitale. Il DA si suddivide, sulla base delle tipologie di siti web pianificabili, in: display advertising (pubblicità di natura espositiva su portali, giornali online, social media, blog, ecc) e in search advertising, ovvero la pubblicità sui motori di ricerca. Il primo tipo di advertising (display) è molto efficace quando la necessità è quella di andare ad intercettare i bisogni latenti degli utenti, ovvero tutti quei bisogni che l'utente, con le sue ricerche e interazioni, ha dimostrato di avere. Inoltre, un altro obiettivo della rete display è quello di creare dei bisogni negli utenti e di accompagnarli lungo il funnel fino alla conversione. Invece, il search advertising posiziona gli annunci in cima alla SERP ed ha l'obiettivo di intercettare la domanda consapevole, che si manifesta quando un utente digita nella barra di ricerca determinate keywords. Quando si parla di digital advertising non si possono non citare i due principali player: Google Ads e Facebook Ads. Il primo è lo strumento offerto da Google e si suddivide nei già citati display e search advertising, il secondo viene offerto da Facebook e come caratteristiche principali ha la possibilità di targetizzare dettagliatamente l'audience e la presenza di molti posizionamenti in cui mostrare le inserzioni. Inoltre Facebook, grazie al pixel, ormai installato su quasi tutti i siti, è in grado di tracciare il percorso degli utenti e di conseguenza può fornire dei dati utili alla strutturazione di campagne sempre più efficaci.

SEO

La SEO (Search Engine Optimization) è l'insieme delle attività volte a ottimizzazione del sito web al fine di posizionarlo tra i primi risultati dei motori di ricerca: queste dinamiche fanno sì che un sito possa essere trovato immediatamente da un cliente, favorendo la crescita organica del traffico in arrivo. La SEO può essere declinata in diversi modi: On page SEO, Off page SEO, SEO tecnico. L' "On page SEO" fa riferimento all'ottimizzazione di tutti gli elementi presenti all'interno di una pagina Web al fine di migliorare il posizionamento sui motori di ricerca; si tratta di un'attività estesa e complessa che riguarda una serie di elementi come titoli, meta, URL, parametri dell'architettura, leggibilità e usabilità della pagina, fino ad arrivare al contenuto delle keyword. L'analisi preliminare delle keyword per volumi di ricerca e intento (significato) è funzionale alla creazione di testi in grado di rispondere alle domande dei lettori. Questa dinamica è funzionale al raggiungimento di un posizionamento ottimale fra i primi risultati di ricerca (SERP: Search Engine Result Pages). Kristopher Jones su "Search Engine Land" ha delineato un elenco dei cinque principali elementi della on page SEO utili per l'ottimizzazione del sito: contenuto, user engagement, struttura tecnica, linking interna e responsivity mobile. L'"Off page SEO" si focalizza su tutte le attività che si svolgono "al di fuori della pagina", come ad esempio i link in entrata (backlinks), la loro qualità e il loro numero. Questi elementi incidono sul posizionamento del sito Web. La SEO tecnica, invece, pone l'accento sul "backend" del sito Web, ovvero su tutto ciò che non è visibile, e su come è codificata la pagina. Le attività di SEO tecnico riguardano la compressione delle immagini, il modo in cui sono nominate, la struttura dei dati e l'ottimizzazione dei file CSS, la costruzione degli URL. Queste attività incidono, in maniera diversa, sul posizionamento del sito Web.

E-mail marketing

L'email marketing è una forma di marketing diretto che utilizza la posta elettronica per veicolare messaggi, commerciali e non, per comunicare in modo diretto e personalizzato al fine di acquisire nuovi clienti o consolidare il rapporto

con quelli già esistenti. Questo strumento del DM si distingue per la convenienza e per l'efficienza: attraverso di esso è possibile raggiungere in maniera rapida ed economica i clienti o i potenziali clienti. L'email marketing si basa su un sistema "opt-in": l'azienda deve avere l'autorizzazione da parte del destinatario per il trattamento dei suoi dati. È necessario, dunque, che vi sia il consenso del destinatario all'invio di comunicazioni di carattere commerciale: questo elemento aumenta l'efficacia dell'e-mail marketing, ovvero aumenta il tasso di apertura delle e-mail, in quanto le e-mail vengono inviate ad un target che ha dato il proprio consenso e che di conseguenza ha dimostrato in maniera implicita il proprio interesse. L'e-mail marketing risponde a due finalità: conseguire gli obiettivi di vendita, ovvero generare conversion; sviluppare e mantenere rapporti con i propri contatti, siano essi clienti, potenziali clienti, partner, ecc. Gli strumenti utili per perseguire tali obiettivi sono: le e-mail pubblicitarie o DEM (Direct E-mail Marketing) e le newsletter.

Affiliate marketing

Per Affiliate Marketing è uno strumento di digital marketing in cui sono coinvolti tre soggetti: l'advertiser che propone un programma di affiliazione per promuovere la propria azienda/prodotti online; l'affiliato che entra nel programma di affiliazione dell'advertiser mettendo a disposizione i propri canali online; la piattaforma in cui vengono pubblicati i programmi e in cui vengono anche gestiti i pagamenti, il caricamento dei banner e le eventuali controversie. La caratteristica principale di questo strumento è che l'advertiser non paga all'affiliato lo spazio nei suoi canali, ma lo paga solamente al raggiungimento di determinati risultati, ad esempio una vendita o un lead.

Referral

Il Referral marketing, o marketing di riferimento, è un'iniziativa di word-of-mouth progettata da un'azienda per incentivare i clienti a presentare la loro famiglia, i loro amici e contatti affinché diventino nuovi clienti. Sussiste una differenza sostanziale tra il word of mouth tradizionalmente inteso e le iniziative di Referral marketing. Le strategie pure di word-of-mouth sono dirette esclusivamente dal cliente, l'azienda è incapace di tracciarle e influenzarle e non può misurare

l'impatto del messaggio veicolato dal cliente; il referral marketing, invece, incoraggia e premia il referrer che si fa portavoce. Diversamente dal marketing multilivello, il cliente soggetto (ovvero il cliente iniziale) non percepisce nessun incentivo per guidare e/o influenzare i successivi rinvii del nuovo cliente: solo la conversione del cliente iniziale viene premiata.

Product Placement

Con l'espressione product placement, letteralmente posizionamento di prodotto, si fa riferimento ad una forma di comunicazione che consiste nel posizionare dei prodotti di marca, in modo naturale, all'interno di una struttura narrativa preesistente (film, video musicale, spot pubblicitari, ecc) in cambio di un corrispettivo monetario o altro compenso. A differenza delle tradizionali forme di advertising il product placement comporta un maggior dispendio monetario, a fronte -però- di maggiore visibilità ed efficacia. Il product placement risulta essere più efficace dei tradizionali spot pubblicitari poiché è in grado di influenzare il pubblico in maniera più naturale: il messaggio di prodotto non è inserito nei break pubblicitari, di conseguenza lo spettatore è inconsapevole dell'intento pubblicitario. Il carattere commerciale è latente: nel product placement lo spettatore non è portato ad identificare l'impresa inserzionista come fonte del messaggio, ma l'attore che ha fatto uso del prodotto o che ne ha parlato. È possibile definire il product placement come una forma di comunicazione riservata, non intrusiva, in cui il messaggio commerciale raggiunge il destinatario con un'azione di tipo pull: è il destinatario che, decidendo di guardare un film (per esempio) entra in contatto con il prodotto di marca.

2.2.1 L'importanza dell'analisi della performance online

Il ruolo del digital marketing nelle strategie aziendali di marketing si sta notevolmente espandendo; questo dato è di facile interpretazione se si tengono in considerazione i crescenti investimenti nelle attività di digital marketing che, approssimativamente, ammontano ad un quarto del marketing budget delle

aziende (Gartner, 2013 in Jarvinen, 2015). Oltre all'efficienza in termini di costi e ai cambiamenti nel comportamento dei clienti, gli investimenti nel digital marketing sono motivati dal fatto che i risultati sono facilmente misurabili rispetto a quelli ottenuti attraverso gli strumenti propri del marketing tradizionale (Henning-Thurau et al., 2010; Pickton, 2005; Wilson, 2010). L'importanza dell'analisi della performance online è cresciuta da quando l'interazione tra i clienti e le aziende si è spostata, in maniera sempre più significativa, sui canali digitali: questa dinamica ha influito in maniera preponderante spingendo sempre di più i marketers a tracciare queste interazioni e a misurare le loro performance. Per raggiungere questo obiettivo, ovvero tracciare e misurare la performance online, le aziende dovrebbero avvalersi della Web Analytics. Per Web Analytics si intende "la misurazione, la raccolta, l'analisi e la rendicontazione (comunicazione) dei dati derivanti da Internet al fine di comprendere e ottimizzare l'uso del Web" (Web Analytics Association, 2008, p.3). I dati ottenuti attraverso la WA sono utilizzati per comprendere il comportamento online dell'utente/cliente, per misurare la risposta degli utenti/clienti agli stimoli derivanti dalle strategie di digital marketing, e per ottimizzare gli elementi e le azioni del DM che promuovono il comportamento del cliente a vantaggio del business (Nakatani & Chuang, 2011). L'analisi dei dati Web non si limita alla misurazione del traffico del sito web, ma può anche essere utile per le ricerche di mercato e aziendali. In questo studio ci avvarremo della definizione di Web Analytics più ampia, ovvero per Web Analytic – o analitiche per il Web - intendiamo tutte quelle informazioni che riguardano gli utenti che visitano il sito web e i social media aziendali. Nella pratica l'utilizzo delle analitiche per il Web si traduce nell'identificazione delle dimensioni chiave delle performance delle proprie piattaforme web, del proprio e-commerce, delle proprie Web-App al fine di analizzare i risultati, effettuando confronti e prendendo consapevolezza di come gli utenti/clienti fruiscono dei servizi digitali. Per effettuare una Web Analysis utile ai fini di una corretta strategia di Web Marketing è necessario seguire i seguenti quattro step:

- collezionare i dati;
- analizzare i dati;

- creare degli indicatori;
- stabilire una strategia di Web Marketing.

Collezionare i dati

Al fine di effettuare un'analisi esaustiva della performance online di un'azienda è necessario raccogliere i dati a disposizione di quest'ultima. I dati, quasi sempre, provengono da molteplici fonti, online e offline. La fase di collezione costituisce un tassello fondamentale in quanto rappresenta la base dell'analisi: un'errata raccolta dei dati porterebbe, inevitabilmente, ad un'analisi finale sbagliata.

Analizzare i dati

È doveroso definire le differenze che intercorrono tra le "statistiche del sito Web" e le "Web Analytics". Le prime misurano il traffico generato dagli utenti sul sito web dell'azienda; le seconde si propongono di spiegare quello che succede sul nostro sito web. Le statistiche colgono l'aspetto puramente quantitativo, mentre le Web Analytics aiutano a fornire un'analisi qualitativa del dato

Creare degli indicatori: i KPI

Questo step si concretizza nella creazione dei KPI, ovvero dei Key Performance Indicators: sono delle metriche utili per la comprensione dell'efficacia della strategia di Web marketing. Generalmente per raggiungere questo obiettivo le aziende si avvalgono di tool gratuiti come Google Analytic e Facebook Analytic: questi strumenti forniscono diversi indicatori funzionali alla comprensione della dimensione quantitativa riguardante le nostre attività Web. In base al nostro mercato di riferimento e alle esigenze aziendali, è possibile optare per altre metriche o crearne delle nuove.

Stabilire una strategia di Web Marketing

La creazione di una strategia di Web Marketing costituisce l'epilogo dell'analisi delle performance online. Gli elementi individuati negli step precedenti trovano un'effettiva concretizzazione nella creazione della strategia di Web Marketing. Le metriche più utili, a tal fine, riguardano il tasso di conversione, in quanto funzionale all'ottenimento di guadagni migliori nel medio e lungo termine.

2.2.2 - Misurazione e interpretazione della performance online

La crescente importanza dell'interazione online, tra aziende e clienti, ha evidenziato la necessità di tracciare e misurare le performance online. Il Web 2.0 ha trasformato i clienti/utenti in soggetti attivi, li ha resi creatori di contenuti; questa evoluzione del comportamento del cliente/utente ha avuto - ed ha sempre di più- un ruolo chiave, in quanto i contenuti generati spontaneamente dai clienti rappresentano una fonte di informazione diretta per le aziende. Dall'insorgere e dal consolidarsi di queste dinamiche nasce la consapevolezza, nei marketers, dell'importanza di questi dati. Al fine di tracciare e misurare queste interazioni le aziende si avvalgono delle Web analytics (WA). I dati derivanti dalle WA sono utili per comprendere il comportamento online dei clienti, per misurare la loro reazione agli stimoli del digital marketing e per ottimizzare gli elementi del digital marketing e le azioni che favoriscono quei comportamenti del cliente vantaggiosi per l'azienda (Nakatani & Chuang, 2011). Sebbene l'uso delle Web Analytics sia limitato all'ambiente digitale, esse costituiscono un importante step nello sviluppo del "marketing misurabile". A tal proposito, è necessario considerare -però- che il ruolo del digital marketing è in continua espansione attraverso l'incremento del consumo dei media digitali e dell'interazione che avviene online e offline: la quota di azioni, legate al marketing, analizzabile attraverso le WA sta aumentando.

Nel perseguire l'intento di trovare degli elementi chiave utili per la misurazione e l'interpretazione della performance online, utilizzeremo come concetto di default la definizione più ampia di WA, ovvero saranno inclusi sia i Web analytics sia i social media analytics; entrambe queste categorie rappresentano degli strumenti utili per analizzare i dati derivanti dal sito Web e dai social media. L'analisi dei dati derivanti dall'ambiente digitale risulta imprescindibile per aziende in quanto i dati raccolti sul web permettono di controllare in maniera più efficace ed efficiente i propri canali. Attraverso questo genere di analisi è possibile individuare le consumer insight, osservare e monitorare il comportamento dei consumatori. Questa attività, in termini pratici, richiede l'utilizzo di alcune metriche, ovvero degli standard specifici di misura. La Web Analytics Association ha individuato tre tipi di metriche (Web Analytics Key Metrics and KPI, Creese and Burby, 2005): conteggio (count), rapporto (ratio) e Key

Performance Indicator (KPI). Il count, ovvero il conteggio, rappresenta un'unità di misura elementare rappresentata da un singolo numero; il rapporto (ratio) è rappresentato da un conteggio diviso per un altro conteggio, ma al numeratore e al denominatore potrebbe esserci un rapporto (di solito questa metrica non è un numero intero). Il KPI può essere sia un conteggio che un rapporto, ma è più probabile che sia un rapporto. Le prime due metriche, conteggio e rapporto, possono essere utilizzate per tutti i siti Web/social network; i KPI, invece, sono intrinsecamente connessi con la strategia di business (da qui deriva il termine "Key"), per questa ragione i set di KPI variano in base al sito/social network.

2.2.3 - I KPI

I KPI, ovvero gli indicatori chiave di performance, servono per valutare i risvolti di una certa azione: il successo o meno di quest'ultima e la sua capacità di raggiungere l'obiettivo per il quale è stata pianificata. Non tutte le metriche sono definibili come KPI (sebbene sia diffuso l'uso sinonimico dei due concetti), in quanto non tutti i dati che un'azienda ha a disposizione riflettono l'impatto di una certa attività sul raggiungimento degli obiettivi prefissati. Un KPI è, quindi, un indicatore di performance utilizzato per misurare il raggiungimento di uno o più obiettivi aziendali. In letteratura ci si rifà all'immagine del termometro per definire, in maniera chiara, i margini del concetto di "KPI". I KPI, infatti, fungono da termometro in quanto aiutano i manager a capire l'esito delle azioni messe in campo, ovvero se queste ultime stiano contribuendo a raggiungere gli obiettivi per le quali sono state compiute. Non esiste una metrica o un sistema di metriche universalmente valide: ogni metrica deve essere calibrata sulla base dell'obiettivo prefissato. Divulgare metriche "one size fits all" va contro la logica stessa dei KPI.

Esistono due tipi di KPI:

- KPI di business (correlazione con l'obiettivo di business);
- KPI specifici per area (intesi come i diversi uffici di un'azienda B2B e B2C).

Esiste, inoltre, un'ulteriore suddivisione dei KPI in base alle loro caratteristiche:

- KPI numerici, in relazione al comportamento degli utenti e alle fasi del funnel di marketing (sessioni e durata per il comportamento, reach e compilazione form nel funnel);
- KPI monetari, quando misurano il costo/contributo generato dalle attività (es. costo per click, costo per lead, ecc).

Con l'avvento del digitale il sistema delle metriche è cambiato notevolmente: si è passati dalle metriche tradizionali a quelle dinamiche. Le prime dipendono - generalmente- da un numero ampio di fattori, sono difficilmente misurabili e variano nel medio lungo periodo. Attraverso l'utilizzo delle metriche dinamiche, invece, è possibile apprezzare variazioni significative anche nel giro di qualche settimana, agendo su pochi fattori (al limite anche uno solo). In generale ogni iniziativa, piattaforma o campagna richiede un proprio set di metriche: come affermato precedentemente, la formula "one size fits all" non è funzionale e tanto meno efficace. Esistono, però, due metriche fondamentali per (quasi) tutte le iniziative, in quanto permettono di valutare la validità e la profittabilità (ROI) di un'iniziativa, di una campagna di comunicazione o di un intero business. Le due metriche in questione sono: il CAC (Customer Acquisition Cost) e il CLV (Customer Lifetime Value). Il CAC è il costo sostenuto per conquistare un cliente e per calcolarlo basta dividere l'investimento sostenuto per l'attività di acquisizione clienti per il numero di clienti acquisiti. Tuttavia, per comprendere il reale valore di questa metrica va confrontata con il Customer Lifetime Value (CLV), metrica che misura il contributo medio al profitto generato dal singolo cliente e calcolabile moltiplicando il contributo marginale della singola vendita per il numero di ordini medi di ogni singolo cliente in un determinato periodo di tempo.

2.3.1 Web Analytics

Le metriche sono formulate per interpretare e misurare le performance, non per migliorarle; attraverso di esse, infatti, è possibile capire e confrontare (utilizzando dei benchmark) la propria performance in termini quantitativi. La ricerca sulla misurazione delle prestazioni del DM attraverso le WA è scarsa e teoricamente sottosviluppata. La letteratura scientifica, su questo argomento, si avvale del sistema "delle tre dimensioni del framework" individuato da Pettigrew (Pettigrew et al.1989). In origine questo sistema è stato teorizzato per investigare i

cambiamenti strategici nelle organizzazioni. L'idea chiave, alla base di questa teorizzazione, è che vi sia una forma interrelazione tra il contenuto del cambiamento, il processo di implementazione del cambiamento e il contesto aziendale (dell'organizzazione). L'idea chiave di Pettigrew è stata combinata con gli elementi presenti in alcuni studi precedenti sulla misurazione della performance; l'unione di queste teorie ha dato vita a tre concetti (Jarvinen et Karjaluoto, 2015):

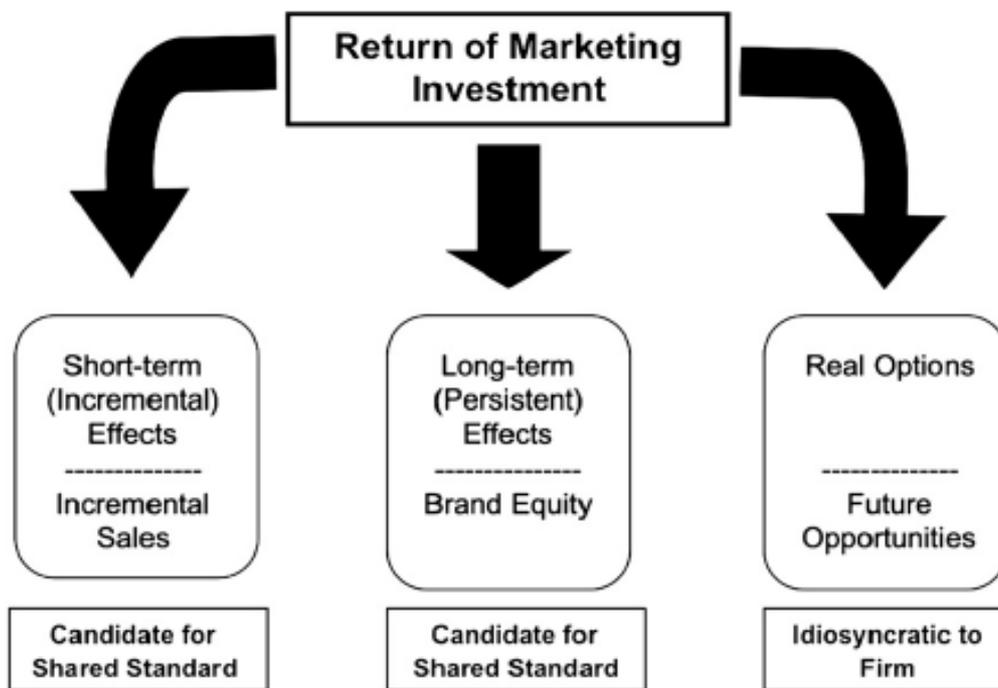
- contenuto di misurazione delle prestazioni;
- processo di misurazione delle prestazioni;
- contesto di misurazione delle prestazioni.

Il concetto di “contenuto di misurazione delle prestazioni” si riferisce al sistema metrico effettivo, il quale è stato sviluppato includendo ciò che è stato misurato e le metriche selezionate e il modo in cui sono strutturate; per “processo di misurazione delle prestazioni, invece, si intende il processo attraverso il quale i dati della performance sono purificati e gestiti. Questo processo comprende la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati, nonché la rendicontazione dei risultati e l'aggiornamento delle metriche. Il concetto di “contesto di misurazione delle prestazioni” include il contesto interno ed esterno all'organizzazione nell'ambito dei quali si verifica l'utilizzo del sistema delle metriche. Il design del sistema metrico dipende, necessariamente, dalle esigenze dell'organizzazione in questione; non esistono, infatti, standard universalmente validi per la strutturazione delle metriche. La letteratura scientifica al riguardo, però, sostiene che per sviluppare un sistema metrico efficace le aziende debbano focalizzarsi sull'allineamento tra le metriche e la strategia (aziendale).

In una ricerca, condotta da Jarvinen e Karjaluoto (2015), sull'utilizzo delle WA nell'ambito della misurazione della performance delle strategie di digital marketing in alcune grandi compagnie, l'accento è posto sull'importanza delle metriche finanziarie per la misurazione del DM: “As in all marketing themes, it is particularly challenging, finding financial metrics that show our return on investment.” (Stewart, 2009) sostiene che vi siano delle azioni, con un effetto immediato e di lungo termine e che la misurazione delle performance non debba essere necessariamente connessa ad un orientamento di breve periodo. Date tali premesse, però, bisogna tenere in considerazione l'incapacità di

predire il futuro e il bisogno di costruire e stabilire un link tra le attività di marketing e il risultato essenziale: ogni risultato dovrebbe essere connesso ad una fonte di cash flow. L'Autore propone tre differenti gruppi di risultati collegati con le attività di marketing: short-term (incremental) effects, long-term (persistent) effects, e real options.

Figura 2.2 Gruppi di risultati individuati da Stewart



Fonte: Stewart, 2009

Le performance generate attraverso strategie di DM devono necessariamente essere misurate affinché possano essere ritenute efficaci. A tal proposito alcuni studiosi ritengono che il ROI possa essere una metrica utile nel perseguire tale obiettivo. Il ROI risulta essere una metrica difficile da calcolare, ma non impossibile. Molti autori hanno fornito dei framework per agevolare il calcolo. Il ROI Marketing rappresenta uno standard attraverso il quale tutti gli sforzi compiuti nell'ambito del marketing (advertising, direct marketing, social media, digital marketing, PR, point-of-sales marketing, personal selling, branding) possono essere collegati al business. Il ROI Marketing mostra, in termini quantitativi, il valore degli investimenti in ambito marketing in contanti e collega il

suo contributo al budget (Lenskold, 2002; Luke, 2013; Lopresti, 2014; Suárez & Estevez, 2016; Fu et al., 2018). Fu e Phillips (2018) ritengono che il ROI sia in grado di predire i loro impatti (si riferiscono alle attività di marketing sopra citate) sugli obiettivi del business, mostrare il valore degli investimenti nel marketing e permettere la misurazione delle campagne online e offline, dei progetti, degli eventi e delle iniziative.

2.3.2 - La metodologia del ROI Marketing

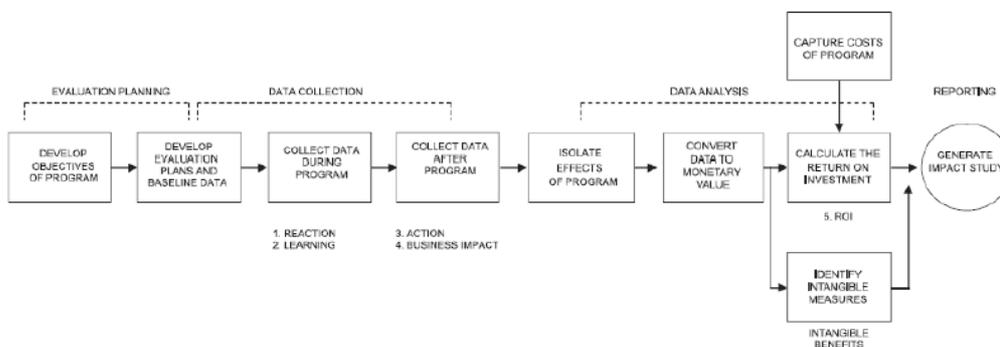
La metodologia del ROI Marketing è stata sviluppata da Phillips and Phillips (2018) e consiste nella misurazione, step-by-step, del processo di marketing ROI al fine di rispondere alla necessità di mostrare il valore del marketing. Questo approccio parte dal seguente assunto: affinché le aziende possano misurare le performance in maniera efficace devono svolgere - in via preliminare - un'analisi appropriata per definire le proprie necessità. L'applicazione di questa metodologia, dunque, deve essere preceduta da un'analisi dei bisogni. La prima parte di questa metodologia consiste nella pianificazione della valutazione, include: gli obiettivi, le procedure, il fine della valutazione e la pianificazione di ciò che verrà misurato. Questo modello consta di sei tipi di misure (altrimenti detti "data levels"):

- Level 0, Inputs/Indicators;
- Level 1, Reaction and Perceived;
- Level 2, Learning and Confidence;
- Level 3, Application and Implementation;
- Level 4, Impact and Consequences;
- Level 5: ROI.

Questo modello è definibile come una forma avanzata di quello elaborato da Donald Kirkpatrick's, "Four-Level Model"; quest'ultimo include, esclusivamente, "reaction, learning, behaviour, result phase". A Phillips & Phillips (Fu et al., 2018) è riconosciuto il merito di aver aggiunto la componente finanziaria alla valutazione (Level 5) e la parte relativa agli input (Level 0). Per calcolare il ROI Marketing, i dati più significativi (di impatto) vengono convertiti in importi monetari

e comparati rispetto a tutti i costi del progetto. Questo livello mostra la produzione, la produttività, i ricavi, la qualità, il tempo, i costi, l'efficienza e il livello di soddisfazione del cliente in relazione al progetto; è, quindi, un passaggio cruciale che consente di mostrare l'impatto - all'interno dell'organizzazione - in vari gruppi e sistemi. Al livello 5 (calcolo del ROI) i benefici monetari sono comparati con il totale dei costi (tutte le spese necessarie riguardanti il programma di marketing, come ad esempio i costi iniziali, i costi di progettazione, i costi legati ai materiali, i costi del team di progetto, costi di viaggio, costi amministrativi, ecc, ecc). Il valore ottenuto è presentato in termini di rapporto tra costi e benefici - BCR (benefits to costs ratio) = Benefici del progetto/ Costi del progetto. Nel 2018 il modello Philips è stato aggiornato, tenendo in considerazione lo sviluppo digitale, il digital marketing e l'analisi dei social media. Fu (2018) presenta una nuova versione della metodologia del ROI Marketing, dimostrando che il valore e il contributo della maggior parte dei progetti e delle campagne di marketing - online e offline- può essere misurato in cash. Gli Autori evidenziano come i "ritorni di marketing" debbano essere misurati quantitativamente e che per la maggior parte degli investimenti di marketing esiste un modo per calcolare il ROI utilizzando pratiche contabili. Il modello propone un intervento del sistema feedback, aggiungendo valore alla metodologia ROI Marketing presentando cinque importanti elementi: un quadro di valutazione, il modello di processo, standard operativi e filosofia, casi di applicazione e pratica e l'implementazione.

Figura 2.3 - THE ROI MARKETING PROCESS MODEL



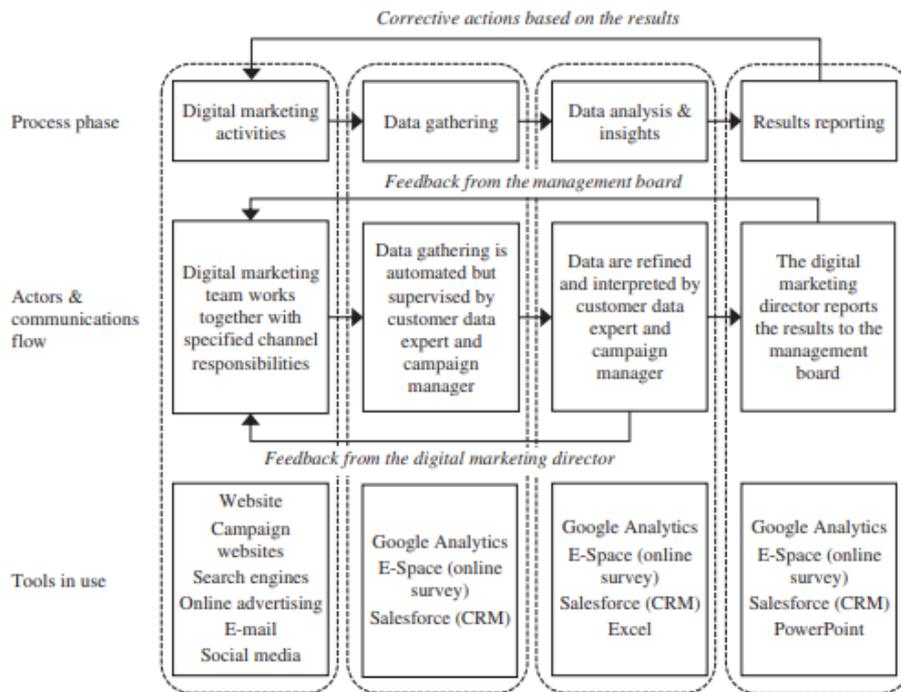
Fonte: Fu et al., 2018

La metodologia ROI Marketing è customer-focused ed è specificatamente progettata per fornire feedback ai professionisti e ai marketing manager. Può essere applicata al marketing B2C, al B2B; permette la misurazione sia delle campagne online (digital e social media marketing) che di quelle offline (direct marketing, points of sale, PR, advertising, ecc) in qualsiasi settore industriale e del marketing, in cash. La metodologia ROI del marketing permette di cogliere l'essenza del marketing e di misurare/quantificare l'impatto del marketing sui risultati finanziari in un modo credibile e affidabile.

2.3.3 - Monitoraggio e comunicazione

La definizione delle metriche e dei KPI aiuta le aziende nell'avere un quadro più esaustivo del rendimento delle proprie prestazioni. Una volta misurato il valore del marketing è necessario comunicarlo (Hanssens & Pauwels, 2016). Se le aziende desiderano essere "performance oriented" devono allineare i loro risultati e cercare supporto nelle metriche per dimostrare il contributo e l'impatto del marketing sui risultati, misurandone progressivamente l'efficacia. L'allineamento tra marketing e business consente di quantificare il valore che il marketing fornisce all'azienda. Järvinen and Karjaluoto (2015) nel paper "The use of Web Analytics for digital marketing performance measurement" mettono in risalto un processo chiaro di misurazione della performance, utile per la gestione delle metriche WA di un'azienda siderurgica. Questo case-study fornisce un buon esempio di misurazione dell'efficacia. La figura 2.4 mostra il processo utilizzato dall'azienda, la quale utilizza Google Analytics per misurare le WA, determinando l'efficacia di ogni singola azione di DM e collegandola alla lead generation.

Figura 2.4 STEEL'S DIGITAL MARKETING PERFORMANCE MEASUREMENT PROCESS AND TOOLS IN USE



Fonte: Järvinen and Karjaluoto (2015)

Attraverso la creazione di “actionable dashboard” le aziende possono misurare, tracciare e fare il resoconto della performance di marketing nel tempo e intraprendere delle azioni correttive se necessario. Few (Few, 2004) definisce le dashboard come “a visual display of the most important information needed to achieve one or more objectives; consolidated and arranged on a single screen so the information can be monitored at a glance”. Le dashboard sono, secondo questa definizione, dei display attraverso i quali visualizzare le informazioni importanti necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati; sono consolidate e organizzate in un unico schermo al fine di poterle monitorare in maniera agevole. Queste dashboard possono essere realizzate unicamente dopo aver selezionato le metriche e i dati e dopo averli analizzati. Le dashboard solitamente sono formate dalle metriche basate sui risultati, dai KPI e dagli obiettivi di performance in termini di output, tempo e investimento; su di un grafico sono segnate le informazioni principali segnalando i livelli di prestazione superiori o inferiori alle aspettative e fornendo approfondimenti (VEM, 2017). La VisionEdge Marketing sostiene che una buona dashboard consiste in una rappresentazione grafica in grado di dimostrare sia l'allineamento del marketing al business, sia come il marketing stia contribuendo all'attività e raggiungendo i

suoi obiettivi di performance in termini di risultati, tempo e costi.

2.4.1 - Le metriche per la misurazione della performance: presenza, visibilità e reputazione online

La misurazione della performance avviene attraverso l'applicazione delle metriche. Al fine di rendere esaustivo questo elaborato, ci si è avvalsi del concetto multidimensionale di presenza online: quest'ultimo si declina in termini di presenza (in senso stretto), visibilità e reputazione. Le metriche, riportate nella Tabella 2.1, sono suddivise in base ai tre concetti sopra riportati, presenza, visibilità e reputazione, e sono utili per analizzare e misurare la performance dei profili social.

Tabella 2.1 – Metriche per la presenza, visibilità e reputazione online

Metriche per misurare la performance dei Social Media		
Presenza	Visibilità	Reputazione
Numero di Follower Numero di Like Tasso di applauso Tasso di amplificazione Numero di iscritti al canale Tasso di conversazione Engagement	Reach (organico e non) Numero di condivisioni Numero di impression Numero di visualizzazioni (Youtube) Volume di menzioni (Web mentions/tag) Presenza Influencer CTR Frequenza	Numero UGC Recensioni e voti Tasso di applauso Tasso di amplificazione Web mentions/tag Sentiment Share of voice Advocates Tempo di risposta

Fonte: elaborazione personale

2.4.2 - Metriche per l'analisi della presenza sui Social Media

Il primo elemento utile per analizzare la presenza social è il numero di follower, ovvero l'insieme delle persone (in questa dimensione rappresentate dai profili social) che segue il profilo aziendale. Sebbene il numero, inteso nella sua natura matematica, non sia esaustivo nell'indicare la presenza online e la capacità dell'azienda nell'attrarre i followers, è di per sé un elemento matematico in grado di definire un primo ordine di grandezza: più il numero di followers è alto, più persone -potenzialmente- conosceranno l'azienda. Per l'azienda questo è un parametro importante, in quanto permette di definire, all'interno di un intervallo numerico, il numero di persone al quale verrà proposto un determinato contenuto. La metrica numero di follower, però, è solo indicativa: sui social è ormai assodata la presenza di profili fake e bot. I profili fake possono essere

definiti come profili creati da alcuni utenti che si iscrivono mentendo sulla propria identità. Per bot si intende, invece, un software che può prendere in gestione un profilo social automatizzandone alcune interazioni. Queste due categorie di profili concorrono nell'aumentare il numero di follower sebbene la loro presenza nel portfolio follower dell'azienda sia praticamente inutile. I profili fake e i bot, non essendo realmente rappresentativi di una persona fisica, alterano i numeri, ma non concorrono nella creazione veritiera di metriche quali il tasso di conversione e l'engagement reale. I bot, infatti, pur interagendo con altri profili non rappresentano una forma genuina di interesse verso il contenuto aziendale, di conseguenza non rappresenterà mai un potenziale consumatore/utente, ma un falso alter ego. Il numero di like rappresenta l'unità elementare di apprezzamento espressa dall'utente. Da qualche tempo questa metrica non è più visionabile sotto i singoli post dall'applicazione: per conoscere il numero di like è necessario visionare i contenuti del profilo in questione attraverso la versione Web di Instagram. Un'importante metrica per l'analisi della performance sui social è il tasso di applauso (Figura 2.5) definito come un insieme di rapporti: il primo è calcolato dividendo la somma dei like ottenuti in un determinato periodo per il totale del numero di post afferenti allo stesso periodo; ottenuto questo dato, bisogna dividerlo per il numero di follower e moltiplicare il risultato per cento. Il tasso di applauso è definito relativo quando viene diviso per il numero di followers.

Figura 2.5 – Tasso di Applauso

$$\left(\frac{\text{SOMMA DEI LIKE OTTENUTI DAI POST PUBBLICATI IN UN PERIODO } t}{\text{NUMERO TOTALE DEI POST PUBBLICATI NEL PERIODO } t} \cdot \text{NUMERO DI FOLLOWER} \right) \times 100$$

Fonte: Kaushik, 2011; Shleyner, 2019²

Il tasso di amplificazione (Figura 2.6) è utile per comprendere in maniera puntuale il tasso di condivisione dei contenuti (intesi come post). Il tasso di

² Articolo di E. Shleyner – <https://blog.hootsuite.com/social-media-metrics/>

amplificazione è definito come il rapporto tra il numero di condivisioni dei post in un determinato periodo e il numero di post; il risultato deve poi essere moltiplicato per 100. Il tasso di amplificazione è definito relativo quando viene diviso per il numero di follower (Hootsuite, 2019; True Social Metrics).

Figura 2.6 – Tasso di Amplificazione

$$\left(\frac{\text{SOMMA DELLE CONDIVISIONI OTTENUTE DAI POST PUBBLICATI IN UN PERIODO } t}{\text{NUMERO TOTALE DEI POST PUBBLICATI NEL PERIODO } t} \cdot \text{NUMERO DI FOLLOWER} \right) \times 100$$

Fonte: Kaushik, 2011; Shleyner, 2019

La metrica numero di iscritti al canale indica il numero di persone iscritte al canale Youtube di una determinata azienda. Il tasso di conversazione (Figura 2.7) è utile per comprendere in maniera puntuale il tasso di interazione con i contenuti (intesi come post). Il tasso di conversazione è definito come il rapporto tra il numero di commenti/ risposte del pubblico ai post in un determinato periodo e il numero di post; il risultato deve poi essere moltiplicato per 100. Il tasso di conversazione è definito relativo quando viene diviso per il numero di follower.

Figura 2.7 – Tasso di conversazione

$$\left(\frac{\text{SOMMA DEI COMMENTI OTTENUTI DAI POST PUBBLICATI IN UN PERIODO } t}{\text{NUMERO TOTALE DEI POST PUBBLICATI NEL PERIODO } t} \cdot \text{NUMERO DI FOLLOWER} \right) \times 100$$

Fonte: Kaushik, 2011; Shleyner, 2019

L'ultima metrica per la misurazione della presenza sui social è l'engagement rate (Figura 2.8): rappresenta una delle metriche più importanti per definire il grado di interazione sui propri profili. L'engagement è definito come il rapporto tra la

somma di like/commenti/condivisioni in un determinato periodo di tempo e il numero totale di post pubblicati nello stesso periodo di tempo; il risultato viene diviso per il numero dei follower e moltiplicato per 100. Un alto livello di engagement rate è sintomatico di una strategia di comunicazione social efficace e stimolante per gli utenti; al contrario, un basso livello di engagement rate indica la presenza di contenuti inefficaci, o poco interessanti, per l'audience e segnala all'ufficio marketing dell'azienda la necessità di riformulare le proprie strategie di comunicazione.

Figura 2.8 – Tasso di engagement

$$\left(\frac{\text{SOMMA DI LIKE, COMMENTI, CONDIVISIONI DEI POST PUBBLICATI IN UN PERIODO } t}{\text{NUMERO TOTALE DEI POST PUBBLICATI NEL PERIODO } t} \cdot \text{NUMERO DI FOLLOWER} \right) \times 100$$

Fonte: Kaushik, 2011; Shleyner, 2019

2.4.3 - Metriche per l'analisi della visibilità sui Social Media

Come argomentato nel Capitolo 1, esiste una netta distinzione tra presenza online e visibilità online: essere presenti non è sufficiente, bisogna essere visibili. Essere visibili online significa permettere agli utenti di atterrare sulla nostra pagina/ sul nostro profilo. La prima metrica presa in considerazione è il reach, ovvero il numero totale di utenti unici esposti ad un contenuto, organico o a pagamento, in un determinato periodo di tempo. Il numero di condivisioni indica il numero di volte in cui il contenuto è stato condiviso dagli utenti nei loro profili. Il numero di condivisioni è sintomatico dell'interesse suscitato dal contenuto, sia esso inteso in chiave positiva o negativa. Il numero di impression, invece, indica la somma lorda di tutte le esposizioni mediatiche senza tener conto delle duplicazioni, ovvero il numero totale di volta in cui è stato visto un determinato contenuto. A differenza della reach, il numero di impression non tiene conto degli utenti unici: questa metrica indica esclusivamente il numero di visualizzazioni. Questa metrica necessita di essere rapportata alla reach per comprendere quante volte lo stesso utente ha visionato in media il contenuto:

numero di impression/ reach. Con il termine impression ci si riferisce, solitamente, ad Instagram e Facebook; per indicare le visualizzazioni dei video su YouTube si parla genericamente di numero di visualizzazioni. La metrica volume di menzioni indica il numero totale di web mentions/tag in riferimento ai profili aziendali. Una delle metriche più importanti per la misurazione della visibilità social è il CTR, ovvero il *click through rate*. Questa metrica indica la percentuale degli utenti che ha cliccato su un link o un banner e si calcola come il rapporto tra il numero di click through e il numero di impression.

Figura 2.9 – CTR


$$\left(\frac{\text{CLICK TOTALI}}{\text{IMPRESSION TOTALI}} \right) \times 100$$

Fonte: Kaushik, 2011; Shleyner, 2019

Il CTR, rispetto alle metriche sopra menzionate, è quello che dipende in maniera più consistente dalla qualità del *visual* e del *copy*. Per avere un buon CTR è necessario che *visual* e *copy* siano ben integrati e di facile interpretazione da parte dell'utente. Il CTR è una metrica imprescindibile nell'ambito del *digital advertising*; un valore basso del CTR è sintomatico di una scarsa qualità dei contenuti e suggerisce delle modifiche in tal senso.

Infine, l'ultima metrica utile per misurare la visibilità social è la frequenza. Questa metrica misura il numero di volte in cui un individuo è esposto ad un determinato banner pubblicitario. Da un lato, un buon livello di frequenza è necessario per aumentare l'efficacia della campagna paid, ma dall'altro, se troppo elevata, potrebbe portare le inserzioni ad essere invisibili agli occhi degli utenti, rendendo inefficace la campagna. L'invisibilità delle inserzioni appena menzionata prende il nome di *adblindness*: questo tipo di dinamica entra in gioco quando l'utente vede troppe volte la stessa inserzione (copy e visual) e

inconsapevolmente non la vede più.

2.4.4 - Metriche per l'analisi della reputazione sui Social Media

La terza declinazione del concetto di presenza online riguarda la reputazione online, ovvero quello che viene detto e/o scritto dagli utenti. Quest'ultima declinazione del concetto di presenza online ha un focus diverso rispetto alle precedenti: la presenza e la visibilità derivano dallo sforzo compiuto dall'azienda per attrarre utenti, la reputazione -invece- è definibile come ciò che gli utenti dicono e/o scrivono al riguardo. La reputazione, dunque, è costituita dall'insieme dei feedback degli utenti/clienti. In letteratura il discorso sulla reputazione trova ampio spazio a partire dall'avvento del Web 2.0.

Il Web 2.0 e gli UGC

Il Web 2.0 segue, in termini cronologici, il Web 1.0 ed è caratterizzato dall'interazione degli utenti. Per tale ragione il Web 2.0 è stato definito "network-centrico", poiché si basa sulla capacità degli utenti di apportare continui aggiornamenti, utili -a loro volta- ad altri utenti, in quella che Tim O'Reilly (2009) definisce "l'architettura della partecipazione". Si è soliti identificare il Web 2.0 con l'insieme delle applicazioni che permettono un significativo livello di interazione sito-utente. Rientrano in questo insieme applicazioni come: Facebook, Twitter, Instagram, TripAdvisor, Gmail, ecc. Frequentemente, in virtù di questo stretto legame, si crea confusione tra il concetto di Web 2.0 e quello di social media. Il Web 2.0 funge da contenitore dei social media. Il Web 2.0 è stato definito come una grande rivoluzione perché ha reso il web uno spazio di creazione e relazione, in cui gli utenti si esprimono liberamente. L'utente, dunque, non è più un fruitore passivo (come avveniva nell'ambito del Web 1.0), ma un creatore attivo di contenuti, si parla a tal proposito di UGC (User Generated Content). La creazione e la condivisione di contenuti si inseriscono nel più ampio panorama del cosiddetto passaparola elettronico (e-Word of Mouth) che utilizza "l'influenza interpersonale online per generare vantaggi competitivi" (Petracca, 2009). Gli user-generated content (UGC) possono assumere varie forme:

- recensioni, ossia testi attraverso i quali gli utenti esprimono la propria opinione;
- mailbags, opinioni pubblicate dalla clientela direttamente sul sito del venditore;

- mailing list e e-mail, opinioni espresse dalla clientela via e-mail;
- chat room o instant messaging, conversazioni su internet o su dispositivi mobili (ad esempio Whatsapp);
- post sui social network e content community (ad esempio Instagram).

Per quanto riguarda le metriche utili per misurare la reputazione online, gli UGC ricoprono un ruolo di primo piano. Il numero di UGC è sintomatico dell'interesse che l'azienda riesce a stimolare negli utenti: questi ultimi creano e condividono sulla scia di un trasporto creato strategicamente dall'azienda. Le aziende per stimolare la creazione di questo tipo di contenuti si avvalgono di strategie focalizzate sulla call to action. L'insieme degli UGC contiene le foto, i post, i video e le recensioni riguardanti l'azienda. Le recensioni sono uno strumento per condividere la propria opinione e rappresentano un mezzo molto potente per orientare le decisioni altrui: sono considerate uno dei principali output dell'electronic Word of Mouth (e-WOM). Le recensioni sono spontanee, non veicolate, e per questo riescono ad essere molto più incisive sul lettore rispetto a dei contenuti in cui l'aspetto commerciale predomina: l'incisività delle recensioni è definita dalla mancanza di uno scopo commerciale. Per avere una buona reputazione, dunque, è necessario avere un numero consistente di recensioni positive. La diffusione massiva dei social media ha portato con sé un aumento degli utenti che hanno iniziato a divulgare le proprie opinioni online: questa dinamica ha creato una mole significativa di dati fondamentale anche per le aziende, a causa dell'incidenza che essa può avere sulla reputazione. L'estrazione e l'analisi dalle piattaforme dei giudizi espressi dagli utenti costituiscono la sentiment analysis. La sentiment analysis è sostanzialmente un'analisi delle interazioni tra utenti, stabilite in un determinato contesto e in uno spaccato temporale definito (M. Gentili, "Sentiment analysis: un'espressione sociale della complessità"). La sentiment analysis è anche definita come "l'analisi computazionale di sentimenti ed opinioni espressi all'interno di testi generati in Rete su un prodotto, un servizio, un individuo, un'organizzazione, un evento, ecc" (E. Ceci, "Linguistica computazionale e sentiment analysis: sentiment e soggettività"). La sentiment analysis è quella metrica che permette di capire il sentiment, ovvero il sentimento, dell'utente nei confronti del proprio

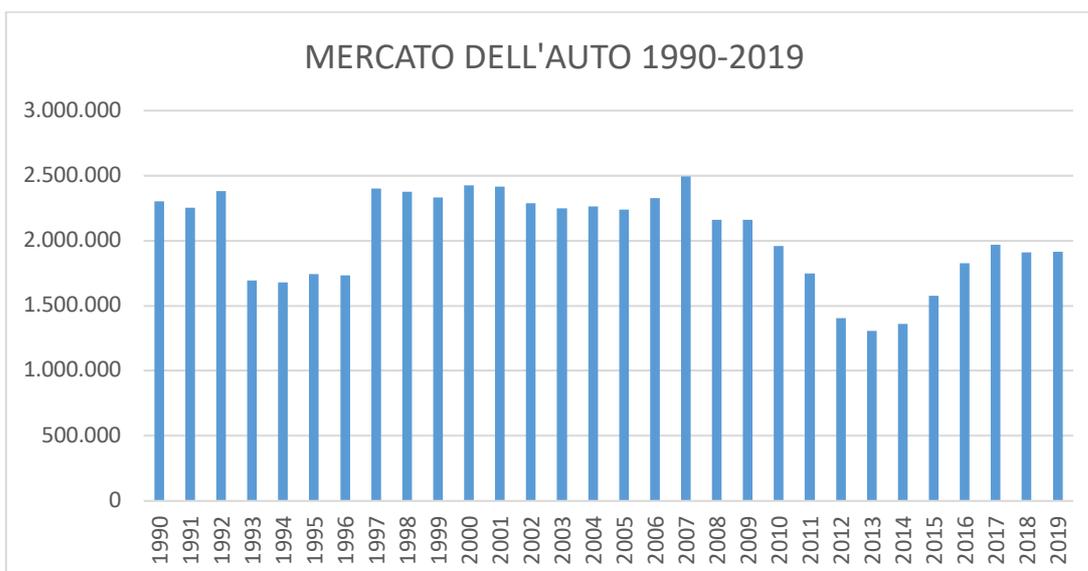
brand, prodotto, organizzazione, ecc. Un'altra metrica utile per valutare quantitativamente la reputazione è la share of voice. Per share of voice si intende il volume di menzioni di un marchio (espresso in percentuale) rispetto al volume di menzioni di tutti i marchi in una determinata categoria di prodotti. Si calcola come il rapporto tra il volume di menzioni positive del brand e il volume di menzioni positive di tutti i marchi della categoria, moltiplicato per 100 (poiché le menzioni negative in genere non sono considerate un vantaggio competitivo, lo share of voice viene spesso calcolato utilizzando solo menzioni positive), (Berkowitz, 2009; Lovett & Owyang 2010; Barger & Labrecque, 2013). La metrica advocates indica il numero di utenti social che scrivono post positivi su un determinato brand/prodotto/servizio in un arco di tempo determinato. Gli advocates sono coloro che si fanno promotori e sostenitori di un determinato brand, prodotto, servizio, ecc. Chiarito il ruolo degli advocates appare dunque palese il contributo che sono in grado di dare in termini reputazionali. Infine, l'ultima metrica utile per misurare la reputazione social è il tempo di risposta, ovvero il tempo trascorso tra la ricezione di una richiesta o una richiesta di supporto tramite i social media e una risposta da parte dell'azienda (Barger & Labrecque, 2013). Il tasso di risposta esplica il limite insito nel concetto di presenza online e la necessità di instaurare un rapporto interattivo tra utente e azienda. Essere presenti online non è sufficiente per ottenere una buona reputazione online; a tal fine è necessario che si instauri un rapporto di fiducia tra utente e azienda e che questi due attori interagiscano. Molto spesso le aziende creano dei profili social per poi abbandonarli; questa dinamica crea malcontento negli utenti, i quali -probabilmente- avranno tentato di interagire senza, però, ottenere risposta. Essere tempestivi nel dare delle risposte sui social di sicuro contribuirà nella creazione di una reputazione positiva online.

Per poter comprendere meglio ciò che sarà trattato nel capitolo 4 è necessario fare una panoramica sui cambiamenti che i dealer devono attuare ai propri business model per adattarsi alle profonde trasformazioni degli ultimi anni e accelerate dall'emergenza Covid. Partendo dalla situazione del mercato attuale, in questo capitolo si tratteranno i temi della riorganizzazione della distribuzione auto in atto ormai da un po' di anni e della digital transformation.

3.1 Una panoramica del settore dell'auto

Come evidenziato dai dati UNRAE (Figura 3.1), negli ultimi 30 anni il settore dell'auto in Italia ha attraversato due grandi momenti di crisi: il primo all'inizio degli anni '90 in concomitanza con la svalutazione della Lira, il prelievo forzoso sui conti correnti e la crisi del terziario; il secondo causato dalla crisi finanziaria del 2008. Nell'ultimo anno, inoltre, il settore è entrato in un'ulteriore crisi causata dall'emergenza Covid. Come sottolineato dal comunicato congiunto di Federauto, Anfia e UNRAE dello scorso Gennaio 2021, nel 2020 il mercato dell'auto in Italia ha avuto una contrazione del 27,9% con 535.000 vetture vendute in meno rispetto al 2019.

Figura 3.1 – Andamento mercato dell'auto in Italia 1990-2019



Fonte: UNRAE 2020

Tabella 3.1 – Andamento mercato dell'auto in Italia 1990-2019

ANNO	VETTURE	ANNO	VETTURE	ANNO	VETTURE
1990	2.302.854	2000	2.425.496	2010	1.961.561
1991	2.254.639	2001	2.417.110	2011	1.749.090
1992	2.380.297	2002	2.288.712	2012	1.402.979
1993	1.694.196	2003	2.247.746	2013	1.304.557
1994	1.680.750	2004	2.264.867	2014	1.360.492
1995	1.741.010	2005	2.237.678	2015	1.575.624
1996	1.731.339	2006	2.326.400	2016	1.825.693
1997	2.402.339	2007	2.493.813	2017	1.971.197
1998	2.374.679	2008	2.162.229	2018	1.910.632
1999	2.331.880	2009	2.159.312	2019	1.916.776

Fonte: UNRAE 2020

Inoltre, stando agli ultimi comunicati stampa di UNRAE, il calo delle immatricolazioni si attesta ancora su valori a doppia cifra anche nei primi mesi del 2021. Com'è possibile vedere nel grafico 3.1, nel 2014 era cominciata una piccola ripresa delle immatricolazioni del nuovo, crescita che si era leggermente arrestata nel 2017. Quello che tuttavia è evidente osservando il grafico è che sarà molto difficile ritornare ai volumi di vendita pre-crisi del 2008, soprattutto dopo l'ulteriore crisi del settore dovuta all'emergenza Covid. Questo calo andrà sicuramente ad impattare sulla struttura della rete di distribuzione, che non potendo più contare sulla vendita di vetture nuove come principale fonte di profitto, dovrà necessariamente adattarsi alle nuove tendenze di mercato. I concessionari non possono più basare i propri business model sulla sola vendita del nuovo, ma dovranno mettere ancora di più il focus su postvendita, usato e sulle nuove forme di mobilità.

Invece, per quanto riguarda la tipologia di acquirenti di vetture nuove (Tabella 4.2) si può osservare come i privati dominino il mercato delle vetture nuove con un numero di immatricolazioni superiori a quelle di noleggio e società sommate insieme. Un tratto comune a tutte e tre le tipologie di acquirenti sono le percentuali negative fatte registrare nel 2012 e 2013. Per quanto riguarda i privati, nel 2015 e nel 2016 si sono registrati gli aumenti maggiori di immatricolato, attestandosi rispettivamente al 18,22% e al 12,87%. Il noleggio ha invece fatto registrare la sua crescita maggiore tra il 2014 e il 2017, mentre le immatricolazioni delle società hanno avuto tassi di crescita vicini al 30% nel 2016 e 2017.

Tabella 3.2 – Immatricolazioni 2010-2019 per tipologia di acquirenti

ANNO	PRIVATI		NOLEGGIO		SOCIETÀ	
	VEETTURE	VAR	VEETTURE	VAR	VEETTURE	VAR
2010	1.407.390	-	260.535	-	293.636	-
2011	1.163.465	-17,33%	280.451	7,64%	305.174	3,93%
2012	897.994	-22,82%	252.832	-9,85%	252.153	-17,37%
2013	832.892	-7,25%	233.562	-7,62%	238.103	-5,57%
2014	852.299	2,33%	264.404	13,21%	243.788	2,39%
2015	1.007.590	18,22%	312.479	18,18%	255.554	4,83%
2016	1.137.261	12,87%	364.768	16,73%	323.664	26,65%
2017	1.118.833	-1,62%	431.482	18,29%	420.967	30,06%
2018	1.093.542	-2,26%	433.435	0,45%	383.661	-8,86%
2019	1.094.548	0,09%	460.607	6,27%	361.621	-5,74%
2010-2019		-22,23%		76,79%		23,15%

(Fonte UNRAE 2020)

Guardando ulteriormente i dati in tabella, è interessante notare come i tassi di crescita maggiori dal 2010 al 2019 li abbiano fatti registrare le immatricolazioni del noleggio (+76,79% sul 2010) e delle società (23,15% sul 2010). Sebbene il numero di immatricolazioni dei privati sia ancor in termini assoluti più che doppio rispetto a noleggio e società, questa tipologia di acquirenti è l'unica che registra un tasso negativo. I numeri legati al noleggio sottolineano come dopo la crisi i consumatori cerchino sempre di più alternative all'acquisto di veicoli e, per seguire questo trend di mercato, le Case automobilistiche e le società di noleggio stanno flessibilizzando la loro offerta in termini di durata, chilometraggio e servizi aggiuntivi. Negli ultimi anni le Case hanno inoltre introdotto la possibilità di acquistare la macchina attraverso un versamento iniziale, spesso con la possibilità di permutare il proprio veicolo usato, e delle rate mensili. Questo nuova forma di acquisto da un lato consente ai consumatori di dilazionare il pagamento nel tempo e dall'altro garantisce alla rete vendita macchine usate da non più di due/tre anni, generalmente più attraenti per chi si accinge ad acquistare una vettura.

Sebbene anche il noleggio abbia fortemente risentito della crisi dovuta all'emergenza Covid, ANIASA (Associazione nazionale dell'industria dell'autonoleggio, della Sharing Mobility e dell'Automotive Digital) in un

comunicato del febbraio 2021 ha affermato che, nonostante il calo delle immatricolazioni di veicoli da parte delle società di noleggio nel 2020, la pandemia non ha però arrestato il trend che vede sempre più automobilisti scegliere forme di mobilità pay-per-use rinunciando all'acquisto dell'auto. Secondo il Presidente di ANIASA Massimiliano Archiapatti *“la crisi economica senza precedenti, le limitazioni alla mobilità, la diffidenza verso l'uso dei mezzi pubblici e, non ultimo, l'ampio ricorso allo smart working stanno decisamente contribuendo a ridefinire le esigenze di mobilità di privati e aziende. L'auto continua a restare strumento strategico per i pur limitati spostamenti legati al lavoro e al tempo libero. Il noleggio, spinto anche dai vantaggi economici (oltre che gestionali) insiti nella formula, è una realtà oggi sempre più presente nei costumi degli italiani, soprattutto delle nuove generazioni. Spesso i privati lo utilizzano anche per testare sul campo l'efficacia delle nuove motorizzazioni e apprezzano le soluzioni di mobilità sostenibile, sicura e condivisa offerte dagli operatori. La formula consente oggi di poter scegliere, pagando un canone fisso, la motorizzazione che meglio si adatta alle proprie esigenze, da quelle tradizionali all'ibrido plug-in, fino all'elettrico. Oltre il 40% delle nuove auto elettrificate è immatricolato dal noleggio”*.

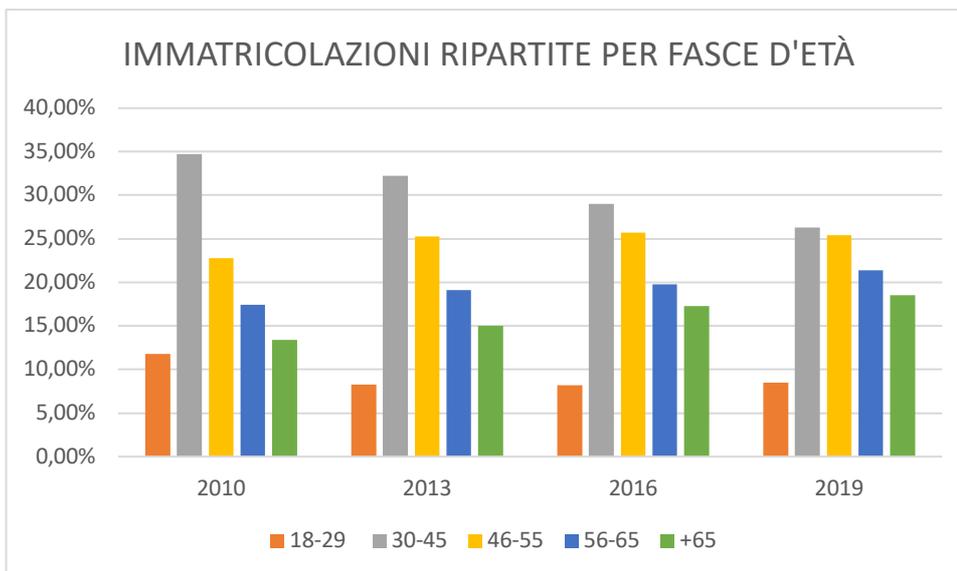
Infine, per completare la panoramica dell'attuale situazione di mercato è interessante osservare la composizione dei clienti ripartiti per fasce d'età.

Tabella 3.3 – Immatricolazioni ripartite per fasce d'età

ETÀ	2010	2013	2016	2019
18-29	11,80%	8,30%	8,20%	8,50%
30-45	34,70%	32,20%	29,00%	26,30%
46-55	22,80%	25,30%	25,70%	25,40%
56-65	17,40%	19,10%	19,80%	21,40%
+65	13,40%	15%	17,30%	18,50%

(Fonte UNRAE 2020)

Figura 3.2 – Immatricolazioni ripartite per fasce d'età



(Fonte UNRAE 2020)

Come evidenziato dalla tabella 3.3 e graficamente dalla figura 3.2 è possibile evidenziare una decrescita degli acquirenti più giovani, i quali rimandano sempre di più l'acquisto della prima auto a causa dell'elevato tasso di disoccupazione e, nel caso siano occupati, a stipendi che non consentono spese straordinarie come l'acquisto di un'automobile. Inoltre, come evidenzia la ricerca *"Anche i privati scelgono il noleggio a lungo termine"* effettuata da ANIASA [ANIASA 2021], il cliente-tipo privato del noleggio è mediamente più giovane e questo può in parte spiegare il calo delle immatricolazioni per le fasce d'età under 45. Le fasce che invece hanno avuto una crescita rilevante sono quelle degli over 45, fasce che sono state toccate meno dagli effetti delle crisi degli ultimi anni.

In termini assoluti, i segmenti più importanti sono rimasti negli anni quelli dei consumatori 30-45 e 46-55. I primi sono ormai in gran parte rappresentati dai millenials (generazione Y), con alcuni rappresentanti della generazione X tra i membri più vecchi, mentre i secondi sono rappresentati interamente dalla generazione X (nati tra il 1965 e il 1980).

Questi dati sottolineano come in un futuro non troppo lontano i segmenti più importanti, se le proporzioni dei consumatori divisi per fasce d'età si manterranno costanti, saranno sempre di più quelli popolati dai nativi digitali e per i concessionari è dunque di vitale importanza strutturarsi ancora di più per raggiungere in modo efficace i consumatori attraverso gli strumenti che il digitale ha messo a disposizione.

3.2 La rete di distribuzione

A livello di supply chain, troviamo in primo luogo gli importatori, uno in ogni Paese target, e successivamente la rete di distribuzione nazionale, gestita da quest'ultimi seguendo le linee guida imposte dalla Casa automobilistica. Come si può facilmente intuire, le performance dell'intero sistema distributivo sono fortemente influenzate dai meccanismi di coordinamento tra le diverse parti coinvolte (Buzzavo, 1997).

Come evidenziato da Buzzavo (2013), i concessionari per anni sono stati per lo più rappresentati da *franchise* a conduzione familiare ma ora si sta assistendo ad una graduale concentrazione di questi in gruppi sempre più grandi. La graduale concentrazione in gruppi più grandi è riconducibile alla crisi finanziaria del 2008, la quale ha portato ad un abbattimento dei volumi di vendita, come già evidenziato nella parte iniziale di questo capitolo, e ad una diminuzione della profittabilità dei concessionari a causa di una sempre più agguerrita competizione intra-brand, competizione che ha spinto le Case automobilistiche a diminuire sensibilmente i margini della rete distributiva sulla vendita di auto nuove. Questi fattori hanno spinto i dealer a ridurre i costi e quindi aumentando in generale l'efficienza. Inoltre, la rivoluzione in atto ha imposto ai dealer la diversificazione delle fonti di profitto, in passato troppo concentrata sulla vendita del nuovo. Ora i dealer, soprattutto quelli più grandi e strutturati, prestano molta più attenzione al service, all'usato, ai servizi assicurativi e finanziari, ai ricambi. In questo i concessionari sono sicuramente aiutati dalle Case automobilistiche che da un po' di anni stanno spasmodicamente cercando di migliorare l'esperienza online/offline dei clienti/potenziali clienti. La naturale conseguenza della concentrazione in gruppi più grandi a cui stiamo assistendo negli ultimi anni è che un gruppo più grande riesce a portare volumi maggiori e quindi può beneficiare delle economie di scale nella distribuzione. Questo fenomeno è stato largamente incoraggiato anche dalle Case automobilistiche le quali, avendo realizzato che le loro strategie di copertura del territorio avevano portato ad un'eccessiva proliferazione dei punti vendita, stanno cercando di ridurre drasticamente il numero di operatori, favorendo fusioni o revocando mandati, offrendo quindi ai grandi dealer aree sempre più grandi in grado di sopperire alle riduzioni di fatturato del periodo post-crisi.

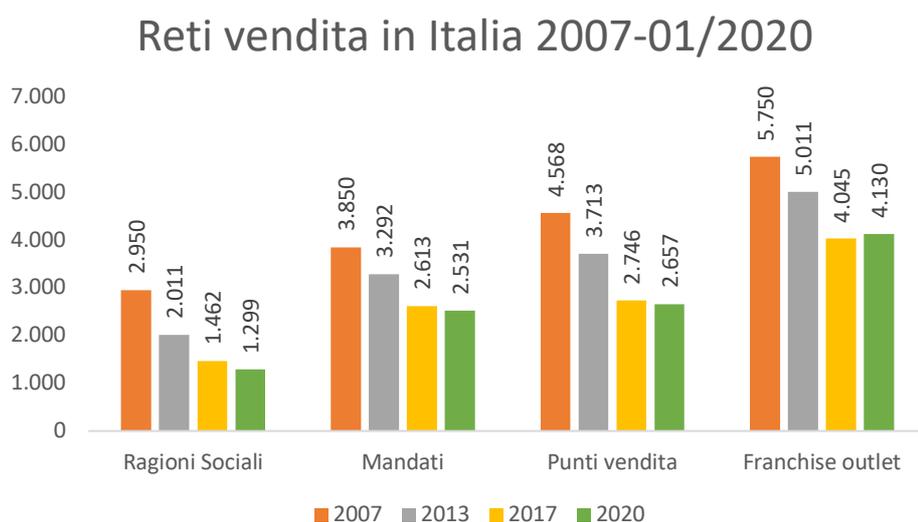
Secondo i dati elaborati da Quintegia e presenti nella sintesi statistica 2019 di UNRAE (UNRAE, 2020), tutte le forme di vendita hanno subito dei forti ridimensionamenti negli ultimi anni: tra il 2007 e il 01/2020 (Tabella 3.4) le ragioni sociali sono diminuite del 55,97%, mentre il numero di mandati, punti vendita e *franchise outlet* sono calati rispettivamente del 34,26%, 41,83% e 28,17%. Da sottolineare come il numero dei *franchise outlet* (somma delle insegne dei vari marchi presenti in Italia) tra il 2017 e il gennaio 2020 sia leggermente aumentato dopo più di un decennio di calo.

Tabella 3.4 – Reti vendita in Italia 2007-01/2020

VENDITA	2007	2013	2017	2020	2007-2020
Ragioni Sociali	2.950	2.011	1.462	1.299	-55,97%
Mandati	3.850	3.292	2.613	2.531	-34,26%
Punti vendita	4.568	3.713	2.746	2.657	-41,83%
Franchise outlet	5.750	5.011	4.045	4.130	-28,17%

Fonte: Quintegia

Figura 3.3 – Reti vendita in Italia 2007-01/2020



Fonte: Quintegia

I dati confermano il trend di concentrazione citato da Buzzavo in “Automotive in Transition” (Stocchetti, Trombini & Zirpoli, 2013), ma mostrano anche uno

scenario post-crisi decisamente sconcertante segnato da un numero sempre maggiore di attività costrette alla chiusura o alla fusione. È comunque importante ricordare che la riduzione del numero dei mandati non significa necessariamente che gli operatori abbiano abbandonato completamente il settore. Ad esempio, alcuni operatori possono aver avuto la possibilità di riqualificarsi come riparatori autorizzati o rivenditori organizzati.

Infine, nonostante negli ultimi anni il numero di operatori attivi all'interno del settore della distribuzione auto si sia ridotto notevolmente, il grado di concentrazione all'interno della *industry* risulta essere ancora molto più basso rispetto a quello di altri settori e questo è probabilmente dovuto alla forte presenza di *family-owned* business.

3.3 Il business model dei concessionari

Un ulteriore cambiamento che sta avvenendo all'interno del settore riguarda il business model dei concessionari, ovvero il modo con cui essi creano, forniscono e catturano valore (Stocchetti, Trombini & Zirpoli, 2013). Assumendo che il business model di un'azienda sia composto da 4 elementi, il business model tradizionale di un dealer si presenterebbe nel seguente modo (Buzzavo, 2013):

Tabella 3.4 – Business model tradizionale

Clients target	Nuovi consumatori di automobili all'interno del territorio di vendita
Offerta	Vendita di nuovi veicoli del marchio rappresentato + offerta complementare di usato, ricambi e service
Chain	Gestione degli ordini, degli aspetti finanziari e della distribuzione
Profit model	I margini sulla vendita di nuovi veicoli

Fonte: Buzzavo, 2013

Generalmente ai dealer viene assegnato dalle Case automobilistiche un territorio di vendita esclusivo piuttosto rigido, all'interno del quale gli operatori possono perseguire i propri obiettivi e quelli stabiliti dalla Casa. Passando all'offerta, il

dealer ha come *core activity* la vendita di auto nuove, alla quale vengono affiancate altre attività quali il service, la vendita di ricambi e la vendita di veicoli usati. Queste ultime tre attività sono utili a mantenere la redditività durante i cali di domanda. Invece per quanto riguarda il profit model, la principale fonte di redditività è data dalla differenza tra il costo di acquisto e il prezzo di vendita delle auto nuove, entrambi definiti in maniera stringente dalle Case automobilistiche. Si capisce dunque che il concessionario ha pochi margini di manovra e, con un margine che fondamentalmente viene imposto, l'unica variabile in grado di aumentare i profitti è il numero di vetture che il concessionario è in grado di vendere. Questa variabile è certamente influenzata dall'abilità di vendita e di costruzione delle relazioni dei venditori, ma è soprattutto legata al mercato.

Tuttavia, il modello appena visto ha subito delle forti modifiche negli ultimi anni. Innanzitutto, il target non è più circoscritto ad un'area rigidamente imposta, ma ci si sta muovendo verso un'inclusione di un numero sempre maggiore di potenziali clienti. Inoltre, la tendenza è quella di offrire e comunicare maggior valore, non usando più il prezzo come unica leva per attrarre nuovi clienti. Inoltre, il target non è più circoscritto ai soli possibili acquirenti di vetture nuove, ma il nuovo segmento include anche tutte quelle persone interessate ad altri segmenti del business. Questo influenza anche l'offerta che ora è orientata al consumatore finale e di conseguenza il portfolio di attività del dealer non presenta più attività di serie A (vendita di vetture nuove) e di serie B (usato, service...). Questa riorganizzazione del business model, se attuata, permette al dealer di dipendere meno dalle fluttuazioni del mercato e dalle decisioni della Case automobilistiche riguardanti margini e sconti. Di conseguenza anche le operazioni legate alla *chain* si adeguano alle nuove tendenze, implementando sempre più attività legate al follow-up dei clienti, alla personalizzazione delle offerte e alla gestione del cliente nella sua relazione con il dealer. Infine, anche il *profit model* non sarà più basato sulla sola vendita di veicoli nuovi, ma sarà la somma dei flussi provenienti da tutte le aree aziendali. L'ottica alla base di tutto ciò non è più quella di compensazione tra le varie attività, ma la generale profittabilità di tutte le aree del dealer. Attualmente, infatti, la maggior parte dei ricavi sulla vendita delle vetture nuove non viene dalle vetture in sé, ma dai servizi aggiuntivi che il concessionario riesce a includere nel pacchetto

(finanziamenti, servizi assicurativi e piani di assistenza).

Tabella 3.4 – Nuovo business model

Clients target	Maggiore proattività nella ricerca della clientela, anche al di fuori del territorio prestabilito, target allargato e definito secondo tecniche di segmentazione più raffinate
Offerta	Portafoglio di diverse attività, tutte ugualmente importanti
Chain	Ricerca e gestione dei contatti, gestione dei database, capacità di personalizzazione, procedure di follow-up
Profit model	Margini provenienti da tutti i segmenti del business

Fonte: Buzzavo, 2013

Tuttavia, nonostante i vantaggi del business model proposto da Buzzavo (2013) siano evidenti, non tutti i dealer hanno abbandonato il vecchio modo di “mandare avanti” l’azienda. Tra i tanti operatori vi è infatti un certo grado di avversione al cambiamento, soprattutto se radicale, e utilizzando di conseguenza un’ottica prodotto-centrica che spesso fallisce nel capire i reali bisogni dei clienti. Infatti, non tutti i fallimenti e fusioni che ci sono state negli ultimi anni sono dovute alla crisi finanziaria del 2018, molti sono sicuramente legati all’incapacità di adattamento ai nuovi contesti e ai nuovi consumatori. Come evidenziato da Kaplan in *“Business model innovation factory”* [Kaplan, 2012], nessun business model è eterno e anche la combinazione più di successo è costantemente a rischio di essere *“netflixed”*, ovvero distrutta e sostituita da un nuovo modo di creare, fornire e catturare valore.

Questo è proprio il pericolo che stanno correndo quei dealer guidati da famiglie o imprenditori che credono ancora di avere a che fare con la stessa clientela di 10 anni fa. Il rischio per loro è quello di essere sostituiti/acquisiti da imprenditori più lungimiranti e attenti alle ultime tendenze del mercato.

3.4 La digital transformation nel mercato dell'auto

Negli ultimi anni il concetto di digital transformation è stato probabilmente uno dei termini più abusati e usati, ma spesso cosa realmente significhi non è chiaro. Soffiato (2019) la definisce come “un’evoluzione dirompente delle dinamiche aziendali mediata dalla tecnologia”. Leggendola in questo modo si capisce che la trasformazione digitale abbraccia tutta l’organizzazione, dalle attività più a diretto contatto con i consumatori, ai processi interni e di conseguenza anche al modello di business. Tuttavia, digital transformation non significa solo investimenti in nuove tecnologie, ma è soprattutto un processo guidato da una strategia di rivisitazione e ridisegno dei modi di lavorare e dei modi di comunicare.

Il MIT (2017) descrive la digital transformation sottolineando tre aree chiave:

1. Customer Experience – utilizzo delle nuove tecnologie per comprendere più nel dettaglio i bisogni/necessità dei consumatori al fine di creare relazioni sempre più personali.
2. Operation Processes – migliorare i processi interni attraverso tecnologia e automazione
3. Business models

Nella distribuzione auto la figura del cliente sta assumendo un ruolo decisamente più importante, diventando sempre più esigente e attento ai minimi particolari. L’avvento delle nuove tecnologie ha comportato un calo importante dei walk-in all’interno delle concessionarie. I nuovi consumatori, soprattutto i più giovani, sono ora in grado di accedere a tutte le informazioni tramite i servizi presenti sulle App e sui portali delle Case Automobilistiche, oltre alla possibilità di utilizzare i social network.

In Italia molti dealer non sono ancora riusciti a strutturare un canale che permetta un’interazione più diretta con i consumatori che navigano sul web. In questo contesto, quando un potenziale cliente arriva in concessionaria dispone già di tutte le informazioni precise riguardanti prezzo, condizioni di vendita e caratteristiche della vettura di interesse e questo comporta una riduzione del potere di contrattazione da parte del dealer. Tuttavia, nonostante i percorsi di

acquisto dei clienti siano cambiati tantissimo, il dealer rimane comunque un punto di contatto cruciale nel *journey* del cliente, specialmente nei casi di informazioni contrastanti o, ad esempio, di indecisione sulla scelta del modello da acquistare.

La digital transformation è dunque un percorso che ha come obiettivo quello di creare soluzioni innovative per assistere e aiutare i dealer a perseguire i propri obiettivi di business attraverso un aumento della capacità di raccolta di informazioni cruciali sulle persone che entrano in contatto con l'azienda. L'ingente quantità di dati, se utilizzati e interpretati nel modo corretto, possono dare al dealer un vantaggio competitivo su tutti gli altri competitor perché aiutano a costruire una relazione di lungo periodo tra il concessionario e il consumatore finale. Fondamentale in questo processo è il CRM, uno strumento che consente una gestione integrata di tutti i dati derivanti dai vari *touchpoints* dell'azienda. Tuttavia, avere un CRM non basta se non si riesce a far comprendere ai consulenti, ed in generale a tutti i dipendenti dell'azienda, l'importanza crescente dei dati.

CAPITOLO 4 – L'analisi della comunicazione dei dieci dealer

4.1 Il campione

Per l'analisi principale di questo elaborato sono stati selezionati dieci dealer operanti nel Nord Italia. In particolare, i dealer sono stati scelti con l'intenzione di trovare delle eventuali relazioni tra la dimensione dei dealer, in termini di fatturato, e i risultati del presente elaborato. Di seguito una breve presentazione dei dieci dealer in analisi.

Le informazioni per la presentazione dei dealer sono tratte dai siti delle diverse aziende e da fonti come reportaziende.it, *European Car Distribution Handbook 2020* e *Quintegia*.

Autoingros – Gruppo Intergea

Autoingros, azienda attiva da oltre 25 anni con 7 sedi in Piemonte, è concessionaria ufficiale per i marchi del gruppo FCA (Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Abarth, Jeep, Fiat Professional), Hyundai, Dodge, Ram e Honda. L'azienda è controllata da Gruppo Intergea, nel 2019 il terzo gruppo italiano in termini di fatturato con quasi 800 milioni³. Oltre ad Autoingros, Gruppo Intergea controlla altre 5 aziende ed ha partecipazioni in altri 22 operatori della distribuzione auto.

Gruppo Ferri

Gruppo Ferri è concessionaria ufficiale per i marchi del gruppo FCA (Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Abarth), Kia, Hyundai, Subaru, Maserati, Volvo, Renault, Dacia e Citroën. Il Gruppo Ferri, fondato a Tavagnacco (UD) nel 1991, è attivo in Friuli Venezia Giulia e nel Veneto orientale. Nel 2019 l'azienda ha fatturato 127 milioni di euro⁴, in crescita del 5,48% sul 2018.

Merbag Milano - Merbag

Merbag Milano è concessionaria ufficiale per i brand del gruppo Daimler (Mercedes-Benz, Smart e Fuso). Il gruppo Merbag, azienda svizzera nata nel 1912 e tra i più importanti operatori della distribuzione auto nel continente, ha 79 sedi in tutta Europa, di cui 6 localizzate nella Provincia di Milano. Nel 2019 il

³ Analisi Quintegia "Top Dealer Italia 2019";

⁴ Report aziende: https://www.reportaziende.it/ferri_auto_spa

gruppo ha fatturato 1,45 miliardi di euro⁵, di cui 166,15 milioni relativi alle sedi milanesi.

Autosilver Verona

Autosilver è concessionaria ufficiale Mercedes-Benz per la Provincia di Verona. L'azienda nasce nel 2009 ed è controllata dal Gruppo Bonetti. Nel 2019 Autosilver ha fatturato 51,59 milioni di euro⁶, in crescita del 6,23% sul 2018.

Autovanti – Penske Automotive

Autovanti è concessionaria ufficiale BMW e Mini con sedi a Bologna, Milano, Monza e in Brianza. Nel 2012 l'azienda ha siglato una Joint Venture con Penske Automotive Group, uno dei principali attori della distribuzione auto a livello mondiale. Nel 2019 il gruppo Penske ha fatturato in Europa 8 miliardi di euro⁷, mentre il fatturato Autovanti è di 281,9 milioni⁸.

Ceccato Motors

Ceccato Motors è concessionaria ufficiale BMW, Mini, BMW Motorrad con sedi a Padova, Mestre (Venezia), Legnaro (Padova) e Castelfranco Veneto (Treviso). Il gruppo Ceccato Motors, nato nel 2003, rappresenta, oltre ai brand di BMW Group, anche Maserati e Toyota e conta 11 sedi in Veneto. Nel 2019 il gruppo ha fatturato 160,65 milioni di euro⁹.

Gruppo Bossoni

Gruppo Bossoni S.p.a, realtà attiva da oltre 30 anni, è concessionaria ufficiale per i marchi del gruppo FCA (Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Abarth, Jeep, Fiat Professional), Volvo, Kia e Peugeot. Il gruppo, oltre ai brand appena elencati, rappresenta anche Volkswagen, Audi e Volkswagen Veicoli Commerciali con Bossoni Automobili S.p.a. Nel 2019 il gruppo, quinto gruppo in Italia, ha fatturato 543 milioni di euro.

⁵ European Car Distribution Handbook 2020

⁶ Report aziende: https://www.reportaziende.it/autosilver_srl

⁷ European Car Distribution Handbook 2020

⁸ Report aziende: https://www.reportaziende.it/autovanti_monza_srl_mb - https://www.reportaziende.it/vanti_group_srl

⁹ Report aziende: https://www.reportaziende.it/ceccato_motors_srl

Gruppo Fassina

Gruppo Fassina S.p.a è concessionaria ufficiale per i marchi del gruppo FCA (Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Abarth, Jeep, Fiat Professional). L'azienda è controllata da Fassina Partecipazioni s.r.l., realtà che controlla altre aziende attive nel settore automotive, immobiliare e finanziario. Nel 2019 Fassina S.p.a ha fatturato 245,07 milioni di euro.¹⁰

Gruppo Bonera

Gruppo Bonera S.p.a è concessionaria ufficiale BMW, Mini, Mercedes-Benz, Smart, Toyota e Lexus. L'azienda, fondata nel 1967, ha sei sedi dislocate nella Provincia di Brescia. Nel 2019 Bonera S.p.a ha fatturato 151,40 milioni di euro.¹¹

Gruppo Autotorino

Gruppo Autotorino S.p.a è concessionaria ufficiale per il gruppo FCA (Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Abarth, Jeep, Fiat Professional). BMW, Mini, Mercedes-Benz, Smart, Toyota, Lexus, Hyundai, Kia, Mitsubishi Motors e Subaru. Punto focale nella storia del gruppo è stata la fusione nel 2019 con Gruppo Autostar, dealer che opera in Friuli-Venezia-Giulia e Veneto. Gruppo Autotorino è il secondo operatore della distribuzione auto in Italia e unico operatore italiano in top 50 nell'European Car Distribution Handbook 2020. Nel 2019 il gruppo ha fatturato 1,24 miliardi di euro.

4.2 L'analisi dei contenuti

4.2.1 Facebook

Per l'analisi dei contenuti pubblicati dalle aziende si è scelto il periodo 1 novembre 2020 – 30 novembre 2020. Il numero complessivo di post pubblicati su Facebook è di 556, con una media di 1,9 post al giorno, mentre la media dei post pubblicati mensilmente dal campione è di 56,6 post. Dall'analisi è emerso che il dealer che pubblica più di frequente su Facebook è Autoingros con una frequenza di 4,63 post al giorno, mentre quello che pubblica meno è Gruppo

¹⁰ Report aziende: https://www.reportaziende.it/fassina_spa

¹¹ Report aziende: https://www.reportaziende.it/bonera_spa

Ferri con una frequenza di 0,87 post al giorno [Figura 4.1].

Figura 4.1 Post pubblicati su Facebook nel periodo 1-30 Novembre 2020



Fonte: elaborazione personale

Per quanto riguarda il tipo di contenuti pubblicati su Facebook dai dealer, l'analisi rivela che la creative strategy più utilizzata è la "discounts or price offers" [Tabella 4.1]. Il dealer che nel periodo considerato ha utilizzato di più questa strategia è Autoingros, che l'ha utilizzata sul 69,78% dei post. Il numero elevato di post con la strategia creativa appena menzionata è dovuto al fatto che novembre è il mese del black Friday e molti dealer, seguendo le indicazioni che arrivano dalle case automobilistiche, sviluppano delle offerte ad-hoc. Inoltre, dall'analisi emerge che le strategie "functional appeal" e "social appeal" vengono utilizzate maggiormente dai dealer di grandi dimensioni e questo può suggerire che ci sia una maggiore consapevolezza sull'importanza di coinvolgere gli utenti attraverso contenuti interessanti e utili. Viene data particolare importanza anche alla strategia "Drive to store". Tra le strategie che vengono utilizzate meno ci sono "UGC: Invitation to submit content", "UGC: Incentives to submit content" e "User Content". In particolare, la strategia "UGC: Invitation to submit content" viene utilizzata molto da Gruppo Bossoni che in 14 post su 59 ha cercato di coinvolgere gli utenti tramite domande su nuovi e vecchi modelli dei brand che rappresenta. Inoltre, per il lancio della nuova Fiat 500 elettrica Gruppo Bossoni ha creato uno specifico quiz, diviso in sei puntate, interamente dedicato alla

storia recente e passata di Fiat 500. La strategia “UGC: Invitation to submit content” viene utilizzata anche da Bonera Group che chiede agli utenti di raccontare la propria esperienza.

Tabella 4.1 Tipo di post pubblicati su Facebook nel periodo 1-30 Novembre 2020

	AUTO INGROS	GRUPPO FERRI	MERBAG	AUTO SILVER	AUTO VANTI	CECCATO MOTORS	GRUPPO FASSINA	GRUPPO BOSSONI	BONERA GROUP	AUTO TORINO
Contenuti di casa madre	0	0	9	7	5	16	2	13	1	7
Functional appeal	12	4	5	5	7	13	9	13	18	14
Social appeal	17	7	19	3	5	4	7	12	2	14
Unique selling proposition	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Social cause	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1
Discounts or price offers	97	9	30	7	13	16	2	6	12	9
UGC: Invitation to submit content	0	0	0	0	0	2	1	14	5	0
UGC: Incentives to submit content	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drive to store	12	6	5	6	7	15	8	1	5	8
User Content	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0

Fonte: elaborazione personale

Tuttavia, la quantità di post pubblicati non è un indicatore affidabile per capire se le strategie utilizzate dai dealer stimolino l'interazione e il gradimento negli utenti.

Gli utenti, infatti, possono interagire con i post in diversi modi: esprimendo una reazione, commentando o condividendo un post.

Le metriche che generalmente si utilizzano per verificare l'efficacia dei contenuti e utilizzate in questo elaborato, sono le seguenti:

APPLAUSE RATE

$$\left(\frac{\text{SOMMA DEI LIKE OTTENUTI DAI POST PUBBLICATI A NOVEMBRE}}{\text{NUMERO TOTALE DEI POST PUBBLICATI A NOVEMBRE}} \cdot \text{NUMERO DI FOLLOWER} \right) \times 100$$

AMPLIFICATION RATE

$$\left(\frac{\text{SOMMA DELLE CONDIVISIONI OTTENUTE DAI POST PUBBLICATI A NOVEMBRE}}{\text{NUMERO TOTALE DEI POST PUBBLICATI A NOVEMBRE}} \cdot \text{NUMERO DI FOLLOWER} \right) \times 100$$

CONVERSATION RATE

$$\left(\frac{\text{SOMMA DEI COMMENTI OTTENUTI DAI POST PUBBLICATI A NOVEMBRE}}{\text{NUMERO TOTALE DEI POST PUBBLICATI A NOVEMBRE}} \cdot \text{NUMERO DI FOLLOWER} \right) \times 100$$

ENGAGEMENT RATE

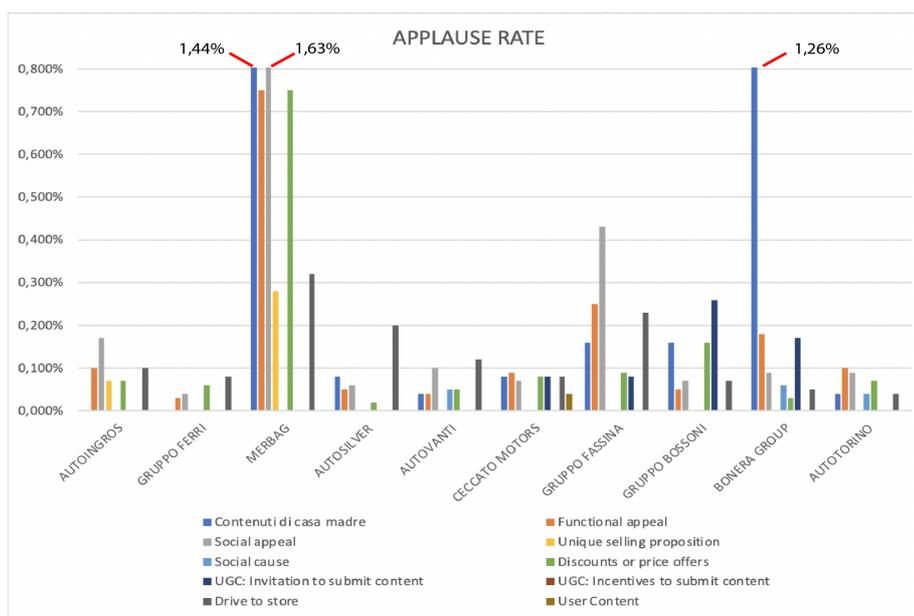
$$\left(\frac{\text{SOMMA DI LIKE, COMMENTI, CONDIVISIONI DEI POST PUBBLICATI A NOVEMBRE}}{\text{NUMERO TOTALE DEI POST PUBBLICATI A NOVEMBRE}} \cdot \text{NUMERO DI FOLLOWER} \right) \times 100$$

L'analisi di applause, amplification e conversation rate a livello di post consente di scoprire quali strategie creative siano in grado di coinvolgere i follower. L'analisi dell'engagement rate invece fornisce una visione complessiva del grado di interazione ottenuto dai post della pagina. L'engagement rate è calcolato come rapporto tra la somma del numero di reazioni, commenti e condivisioni ottenuti dai post pubblicati in un determinato periodo e il numero di post pubblicati, diviso poi per il numero di follower e moltiplicato per 100. Come

mostrano i grafici in Figura 4.2, 4.3 e 4.4, i primi tre tassi elencati si attestano tutti su valori molto bassi: il tasso di applauso ha range tra lo 0% e l'1,63%, il tasso di conversazione varia tra lo 0% e lo 0,08% e quello di amplificazione tra 0 e lo 0,10%. Dai grafici si evince che una caratteristica comune tra le varie fan base dei vari dealer è la tendenza a lasciare una reazione ai post, piuttosto che commentarli o condividerli.

Come si può osservare nel grafico in figura 4.2, le strategie creative “Contenuti di casa madre”, “functional appeal”, “social appeal” hanno generalmente tassi di applauso maggiori rispetto alle altre strategie. Questo potrebbe essere sintomo del fatto che gli utenti abbiano una maggiore propensione ad interagire con contenuti informativi e di svago.

Figura 4.2 Applause rate su Facebook nel periodo 1-30 Novembre 2020



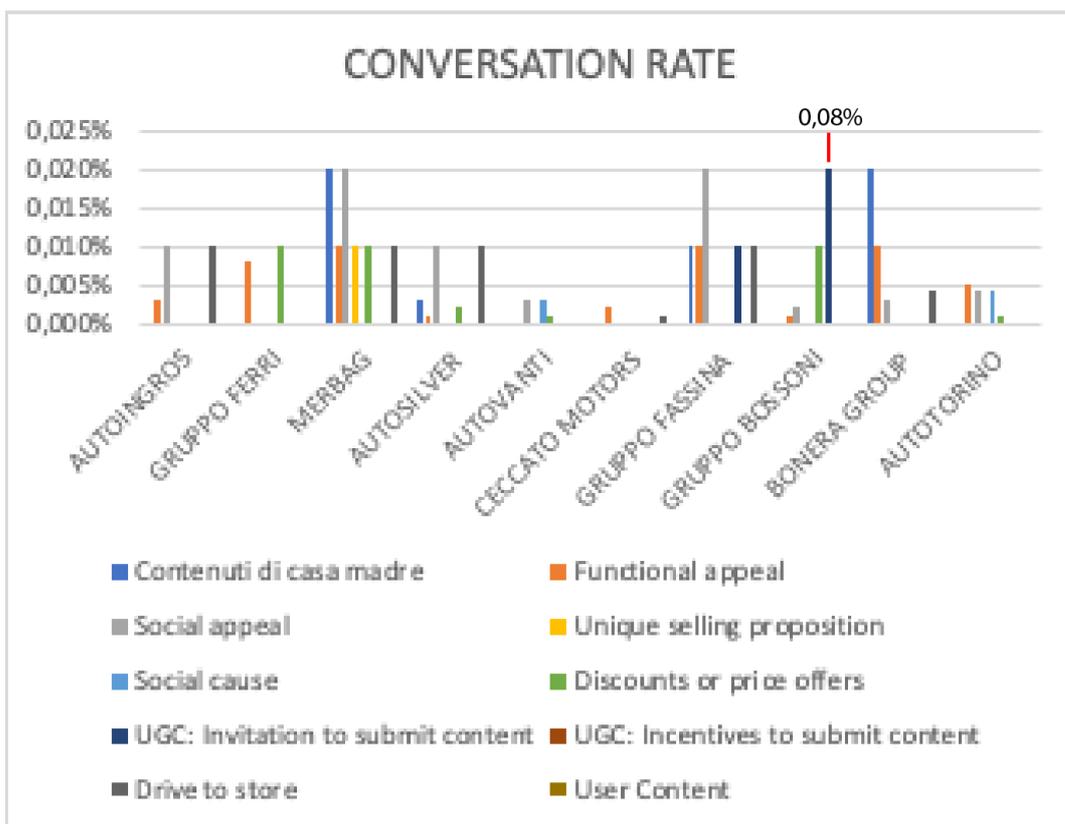
Fonte: elaborazione personale

Osservando, invece, il grafico “Conversation rate” (Figura 4.3) si può notare come la propensione a commentare i post sia inferiore rispetto a quella di interazione tramite reazioni Facebook; questo rivela che i contenuti postati dai dealer non sono in grado di stimolare il dialogo con la propria fan base. Tuttavia, in questo grafico si può osservare come uno dei dealer in esame (Gruppo Bossoni) sia riuscito a stimolare un dialogo con una parte della propria fan base attraverso post che utilizzano la creative strategy “UGC: Invitation to submit content”. Le altre strategie creative che stimolano commenti da parte degli utenti

sono “Contenuti di casa madre” e “social appeal”. Questi risultati mostrano come l'utilizzo di queste tre strategie creative riesca a stimolare un dialogo dealer-utenti, seppur di entità ancora contenuta.

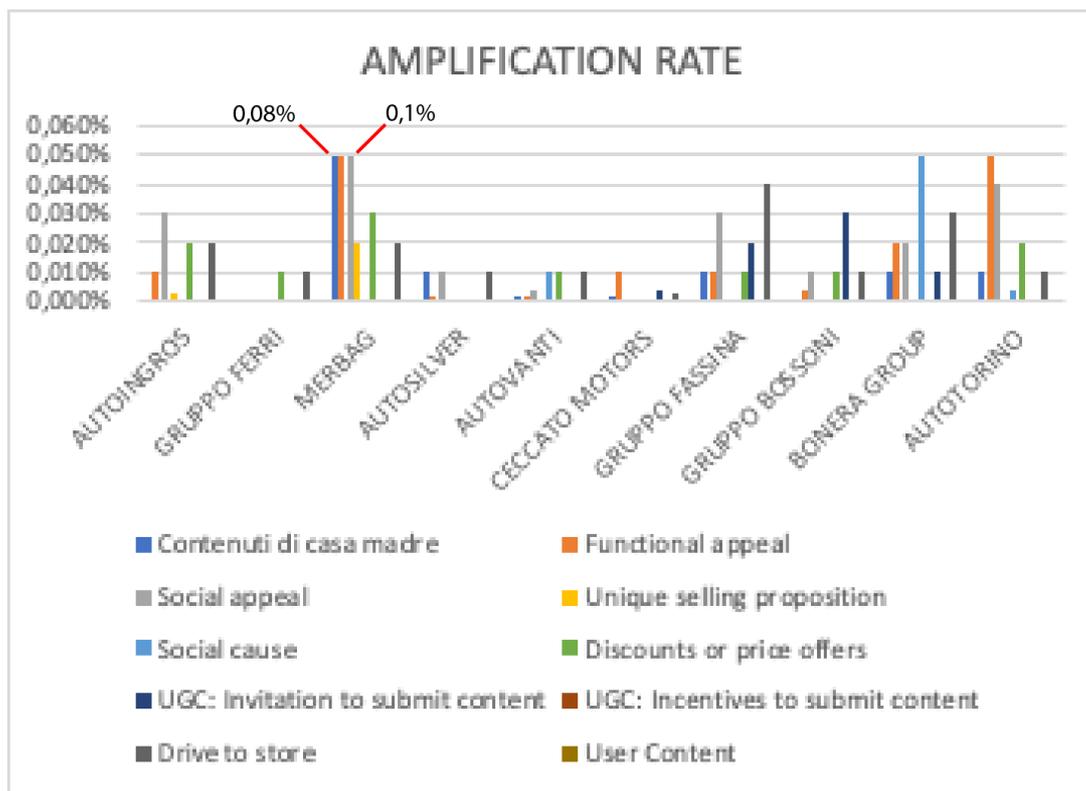
Per quanto riguarda, invece, il tasso di amplificazione, il grafico (Figura 4.4) mostra come anche in questo caso i contenuti più condivisi dagli utenti siano quelli che ricadono all'interno delle strategie creative “Contenuti di casa madre”, “Functional Appeal” e “Social Appeal”. In questo grafico spicca il risultato di Merbag che ha dei tassi di amplificazione maggiori rispetto agli altri dealer. Questo potrebbe suggerire una maggiore attitudine della fan base di questo dealer a condividere i post. Tuttavia, anche per l'amplification rate i tassi sono molto bassi e in questo caso potrebbe essere che gli utenti non ritengano interessanti e coinvolgenti i contenuti dei dealer.

Figura 4.3 Conversation rate su Facebook nel periodo 1-30 Novembre 2020



Fonte: elaborazione personale

Figura 4.4 Amplification rate su Facebook nel periodo 1-30 Novembre 2020

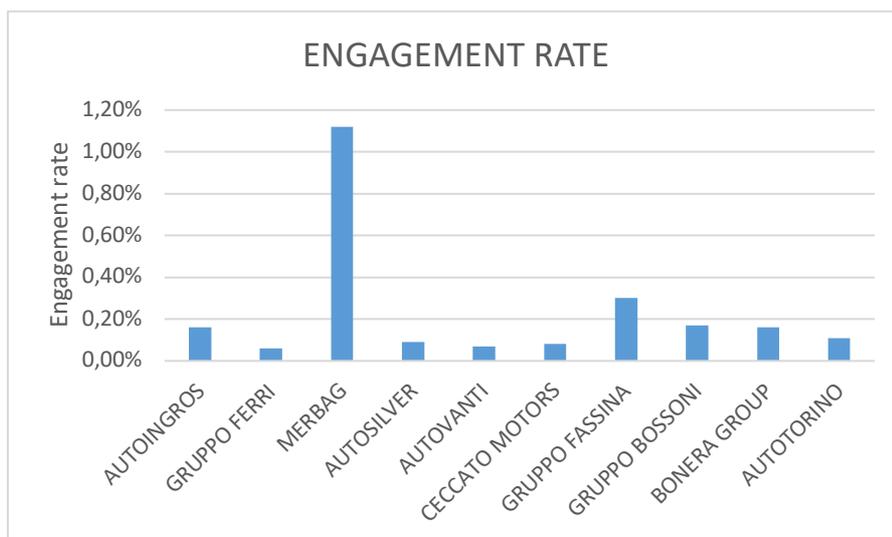


Fonte: elaborazione personale

Per quanto riguarda l'engagement rate, i valori si attestano su valori molto bassi, in un intervallo compreso tra lo 0,07% di Autovanti e l'1,12% di Merbag (Figura 4.5). Anche questo tasso mostra come i contenuti di Merbag riescano a coinvolgere in modo più efficace la propria fan base.

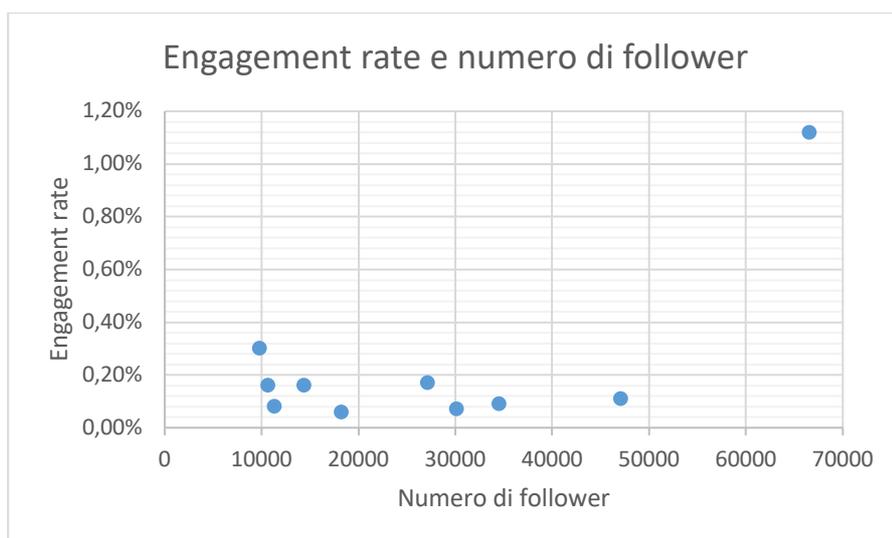
La figura 4.6 mostra invece come non ci sia una chiara relazione tra engagement e numero di follower. Solitamente i tassi di engagement risultano essere più elevati per i profili con meno follower, mentre - da questa analisi - emerge che questo tasso si attesta su valori molto simili per tutti i dealer, ad eccezione di Merbag che con 66545 follower ha l'engagement rate più elevato.

Figura 4.5 Engagement rate su Facebook nel periodo 1-30 Novembre 2020



Fonte: elaborazione personale

Figura 4.6 Engagement rate – Numero di follower

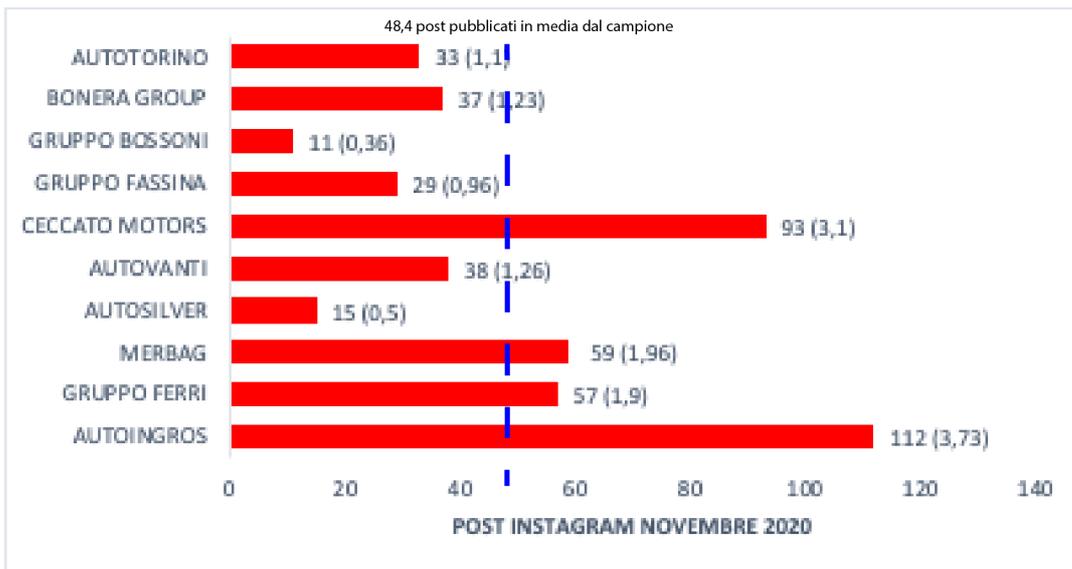


Fonte: elaborazione personale

4.2.2 Instagram

Il periodo considerato, per l'analisi dei contenuti su Instagram, è il medesimo di quello scelto per Facebook. Il numero complessivo di post pubblicati su Instagram è di 484, con una media di 1,6 post al giorno, mentre la media dei post pubblicati mensilmente dal campione è di 48,4 post. Dall'analisi dei post Instagram è emerso, così come già era emerso nella parte di analisi dei contenuti Facebook, che il dealer che pubblica più di frequente è Autoingros con una frequenza di 3,73 post al giorno, mentre quello che pubblica meno è Autosilver con una frequenza di 0,5 post al giorno [Figura 4.7].

Figura 4.7 Post pubblicati su Instagram nel periodo 1-30 Novembre 2020



Fonte: elaborazione personale

Per quanto riguarda il tipo di contenuti pubblicati su Instagram dai dealer, anche in questo caso la creative strategy più utilizzata è la “discounts or price offers” [Tabella 4.2]. Il dealer che nel periodo considerato ha utilizzato di più questa strategia è Autoingros, che l’ha utilizzata sul 52,68% dei post. Come già evidenziato nella parte di analisi relativa a Facebook, l’elevato numero di post - con la strategia creativa menzionata- è dovuto al Black Friday (novembre è il mese di questo evento commerciale). Inoltre, l’analisi mette in evidenza come, anche nel caso di Instagram, le strategie “functional appeal” e “social appeal” vengano utilizzate maggiormente rispetto a tutte le altre. In particolare, la strategia “social appeal” viene utilizzata nel 77,97% dei post pubblicati da Merbag. Inoltre, confrontando le strategie creative utilizzate da Merbag su Facebook e Instagram, si può notare una sostanziale differenza: su Facebook la strategia utilizzata maggiormente è “discounts or price offers”, mentre su Instagram è appunto la strategia “social appeal”. In questo diverso approccio ai due social potrebbe risiedere la consapevolezza di Merbag di essere in presenza di due insiemi di utenti differenti: su Facebook, dove l’età media è più alta e quindi più in target per un brand come Mercedes - Benz, questo dealer utilizza la creative strategy “discounts or price offers” per “colpire” un pubblico che potrebbe rispondere meglio per via della propria disponibilità economica; su Instagram, dove l’età media è sensibilmente più bassa, Merbag ha scelto di

puntare prevalentemente sulla strategia “social appeal”, anche se la strategia “discounts or price offers” non è del tutto assente. Merbag ha quindi deciso di pubblicare su Instagram contenuti di alta qualità, realizzati direttamente in concessionaria [Figura 4.8].

Figura 4.8 Esempio di post pubblicato su Instagram da Merbag



Fonte: pagina Instagram Merbag

Come già visto nella parte di analisi su Facebook, anche su Instagram viene data particolare importanza alla strategia “Drive to store”. L’aspetto fisico, ad avviso di chi scrive, è ancora imprescindibile nell’esperienza d’acquisto di un’automobile, soprattutto se si tratta di brand premium come BMW e Mercedes-Benz. Invece, per quanto riguarda le altre creative strategies, l’analisi ha messo in evidenza come su questo social Autotorino punti molto su “user content”, strategia utilizzata dal dealer nel 42,42% dei post su Instagram. La strategia “UGC: Invitation to submit content” viene utilizzata su Instagram solamente da Ceccato Motors, Gruppo Fassina e Gruppo Bossoni, quest’ultimo ripropone, anche su questo social, il quiz realizzato per il lancio della nuova Fiat 500 Full Electric. Gli altri due dealer menzionati invece utilizzano questa strategia per coinvolgere gli utenti attraverso domande su vecchi e nuovi modelli.

Tabella 4.2 Tipo di post pubblicati su Instagram nel periodo 1-30 Novembre 2020

	AUTO INGROS	GRUPPO FERRI	MERBAG	AUTO SILVER	AUTO VANTI	CECCATO MOTORS	GRUPPO FASSINA	GRUPPO BOSSONI	BONERA GROUP	AUTO TORINO
Contenuti di casa madre	1	0	5	3	5	15	2	3	1	2
Functional appeal	17	13	0	9	7	22	9	2	10	8
Social appeal	21	0	46	0	5	8	7	1	14	5
Unique selling proposition	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Social cause	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
Discounts or price offers	59	26	5	3	13	26	2	1	6	1
UGC: Invitation to submit content	0	0	0	0	0	5	1	3	0	0
UGC: Incentives to submit content	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drive to store	13	18	1	0	7	17	8	1	5	3
User Content	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14

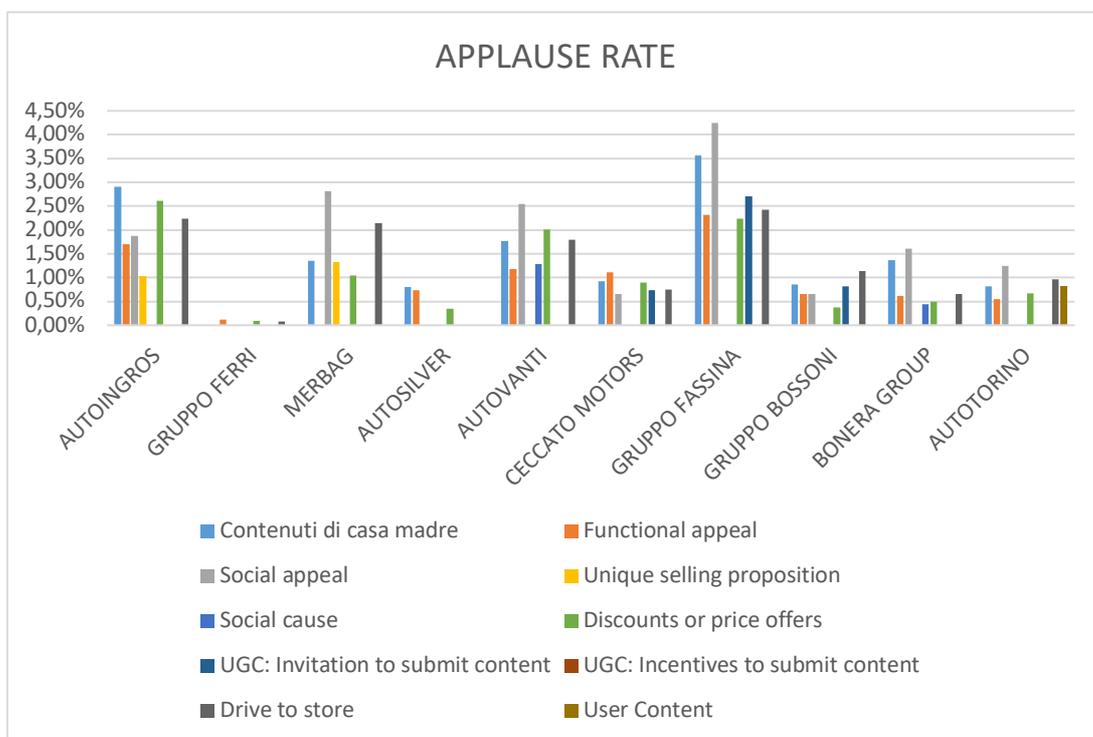
Fonte: elaborazione personale

Come per la parte di Facebook, anche per Instagram si è proceduto con l'analisi delle metriche che consentono di capire il grado di interazione e di gradimento per i contenuti pubblicati dai dealer. Tuttavia, in questo caso non si è preso in considerazione l'amplification rate perché su Instagram non è possibile vedere quante volte il contenuto è stato condiviso.

Osservando le Figure 4.9 (applause rate) e 4.10 (conversation rate) si può notare come il tasso di applauso vada dallo 0% al 4,25% e il tasso di conversazione vada dallo 0% allo 0,11%. Come già si era visto con l'analisi dei tassi di Facebook, anche per Instagram la tendenza delle varie fan base dei dealer è quella di lasciare un like al post, piuttosto che commentarlo. Tuttavia, confrontando le Figure 4.2 e 4.3 (relative a Facebook) e le Figure 4.9 e 4.10 (relative ad Instagram) si può subito notare come i tassi di Instagram siano sensibilmente maggiori per quasi tutti i dealer. Questa diversità nei tassi

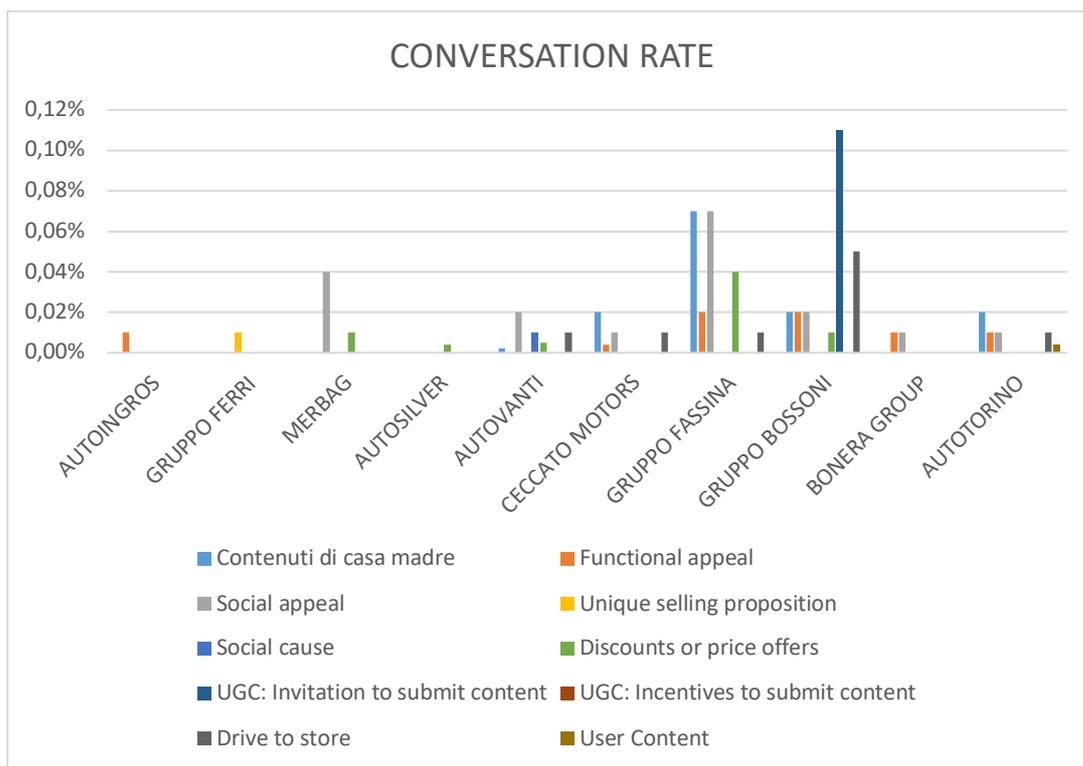
riscontrati potrebbe segnalare una maggiore propensione degli utenti Instagram, generalmente utenti giovani, ad interagire con i contenuti che trovano nel feed. Come si può osservare nel grafico in figura 4.9, le strategie creative “Contenuti di casa madre”, “functional appeal”, “social appeal” hanno generalmente tassi di applauso maggiori rispetto alle altre strategie. Su questo punto si nota una sostanziale analogia con quanto già visto sull’analisi dell’applause rate di Facebook e questo evidenzia ancora una volta come gli utenti preferiscano i contenuti informativi e di svago.

Figura 4.9 Applause rate su Instagram nel periodo 1-30 Novembre 2020



Fonte: elaborazione personale

Figura 4.10 Conversation rate su Instagram nel periodo 1-30 Novembre 2020



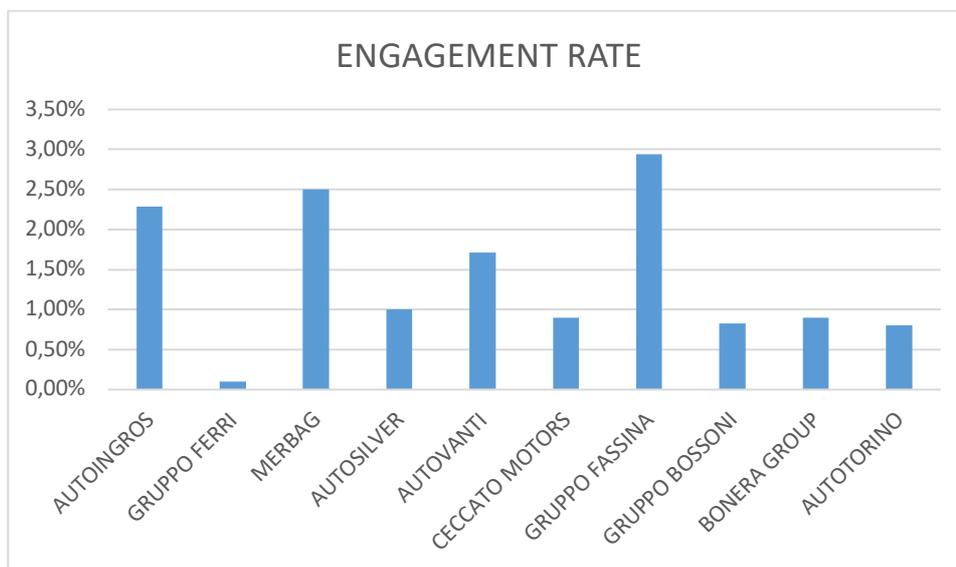
Fonte: elaborazione personale

Osservando, invece, il grafico "Conversation rate" (Figura 4.10) si può notare come, anche nel caso di Instagram, la propensione a commentare i post sia inferiore rispetto alla propensione a interagire tramite like; questo rivela come i contenuti postati dai dealer non siano in grado di stimolare il dialogo con la propria fan base. Anche in questo caso, così come si era già visto su Facebook, si può osservare come uno dei dealer in esame (Gruppo Bossoni) sia riuscito a stimolare un dialogo con una parte della propria fan base attraverso post che utilizzano la creative strategy "UGC: Invitation to submit content". Le altre strategie creative che stimolano commenti da parte degli utenti sono "Contenuti di casa madre" e "social appeal". Questi risultati mostrano come per costruire una relazione con gli utenti sia necessario creare contenuti che siano in grado di coinvolgerli in qualche modo.

Per quanto riguarda l'engagement rate, i valori si attestano su valori superiori rispetto a quelli di Facebook, in un intervallo compreso tra lo 0,10% di Gruppo Ferri, che fondamentalmente conferma l'engagement rate di Facebook, e il

2,94% di Gruppo Fassina (Figura 4.11). Oltre al tasso di Gruppo Fassina, che già su Facebook aveva ottenuto un risultato leggermente migliore rispetto agli altri dealer, è interessante notare come anche Merbag, che su Facebook aveva il tasso migliore, superi il 2% di engagement rate su Instagram e questo può segnalare come un piano editoriale basato sulla creative strategy “Social Appeal”, usata da Merbag su 46 post su 59, permetta un coinvolgimento maggiore della fan base. Inoltre da questo grafico emerge come i tassi di engagement siano molto vicini all'1%, o superiori all'1%, per 9 dealer su 10. Invece nel grafico di Facebook (Figura 4.5) solo Merbag aveva superato l'1%, con tutti gli altri dealer che si attestavano su valori attorno allo 0,20%. Questo dimostra come una fan base con un'età media più bassa sia più propensa ad interagire con i contenuti che i brand/aziende postano su Instagram. Anche questo tasso mostra come i contenuti di Merbag riescano a coinvolgere in modo più efficace la propria fan base.

Figura 4.11 Engagement rate su Instagram nel periodo 1-30 Novembre 2020

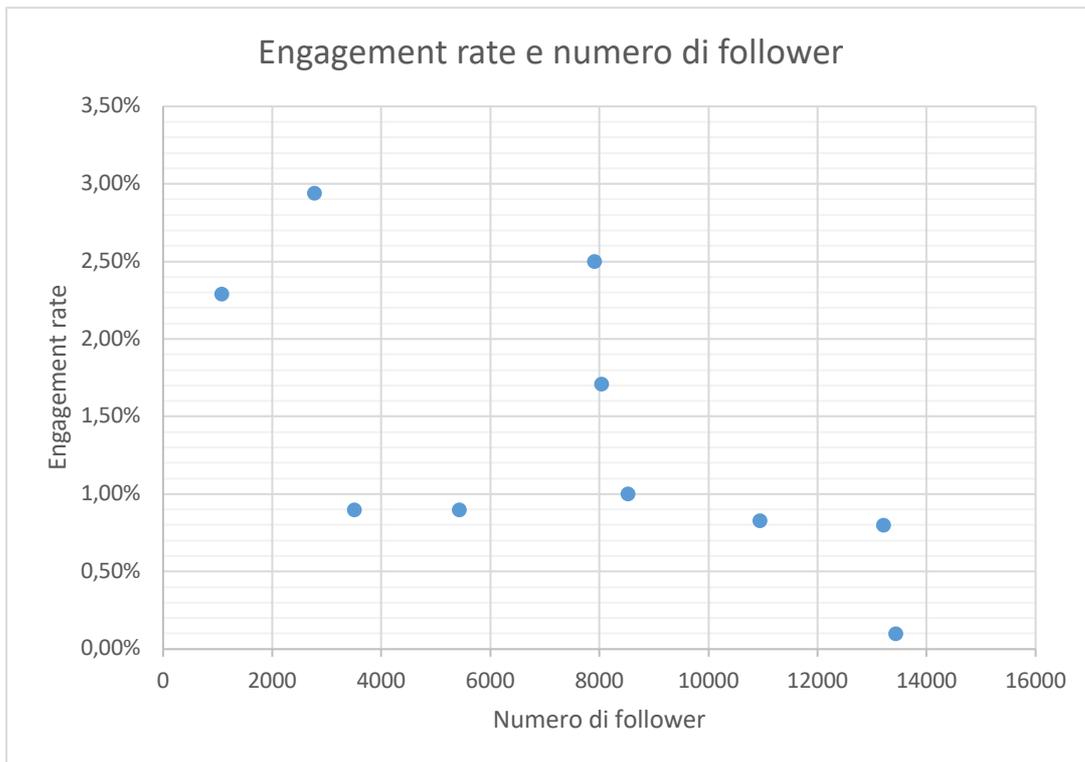


Fonte: elaborazione personale

La figura 4.12 mostra invece la relazione tra engagement e numero di follower. Solitamente i tassi di engagement risultano essere più elevati per i profili con meno follower e nel caso di questa analisi, con l'eccezione di Ceccato Motors e Gruppo Bonera, è confermata questa tendenza. Da una parte abbiamo Autoingros e Gruppo Fassina, tutti e due con meno di 4000 followers, che presentano tassi di engagement superiori agli altri dealer e, dall'altra parte,

abbiamo i dealer con più di 10000 followers che non superano l'1% di engagement. Rispetto alla figura 4.6 (Engagement rate su Facebook) si può notare una sostanziale differenza perché in quel caso il tasso di engagement era completamente legato dalla "regola" appena menzionata.

Figura 4.12 Engagement rate – Numero di follower



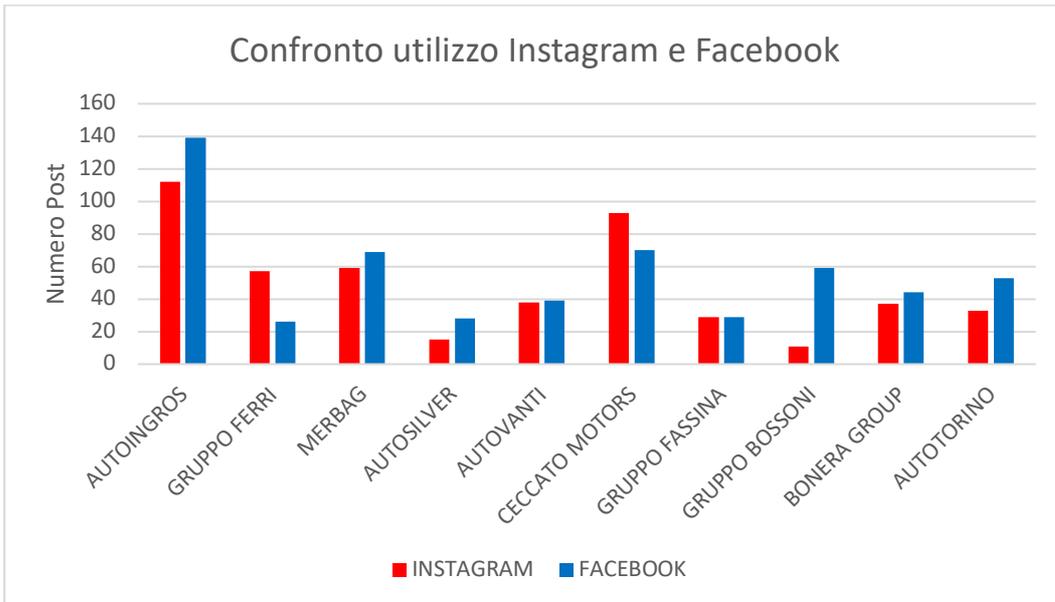
Fonte: elaborazione personale

4.2.3 Confronto utilizzo Facebook e Instagram

Facendo un confronto tra il numero di post pubblicati su Instagram e Facebook (Figura 4.13), si può immediatamente notare come il social preferito dai dealer sia Facebook. È ragionevole supporre, dunque, che i dealer stiano puntando di più su questo social perché gli utenti hanno un'età media più alta e di conseguenza possono essere più interessati alle vetture e ai servizi offerti dai dealer. Tuttavia ci sono due concessionarie, Gruppo Ferri e Ceccato Motors, che nel periodo considerato utilizzano più Instagram. Questo risultato può

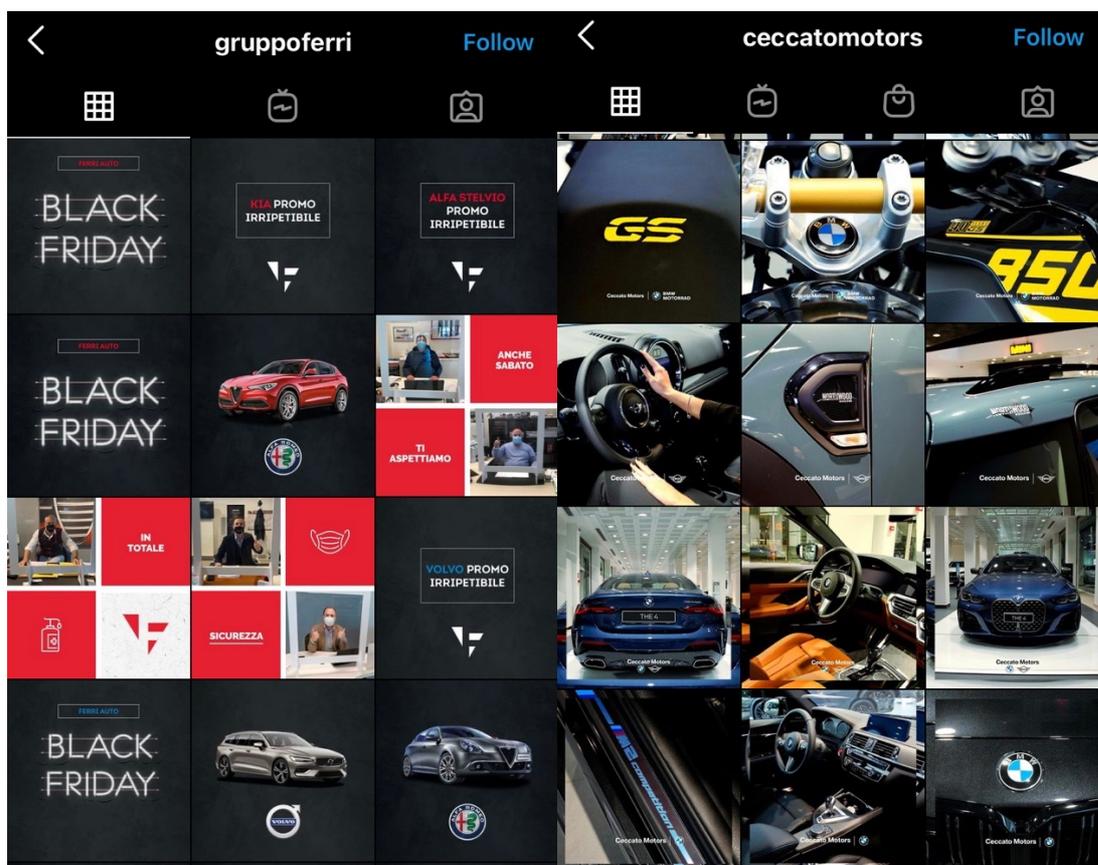
essere spiegato andando a vedere come sono strutturati i loro piani comunicazione su Instagram. Gruppo Ferri per il mese di novembre aveva strutturato una campagna dedicata alle offerte Black Friday che prevedeva più post al giorno. Invece Ceccato Motors, al posto di utilizzare il formato carosello e copy più lunghi, ha deciso di creare tre differenti post che mostrano tre diverse caratteristiche/angolazioni della stessa vettura. Da questo punto di vista, quest'ultima strategia è in linea con quanto si aspetta l'utente Instagram: visual di qualità e copy brevi. Infine, da segnalare come Gruppo Fassina abbia lo stesso numero di post su Facebook e su Instagram e questo ci suggerisce che visual e copy dei due social siano completamente uguali.

Figura 4.13 Confronto utilizzo Facebook e Instagram da parte dei dealer



Fonte: elaborazione personale

Figura 4.14 Feed Instagram Gruppo Ferri e Ceccato Motors

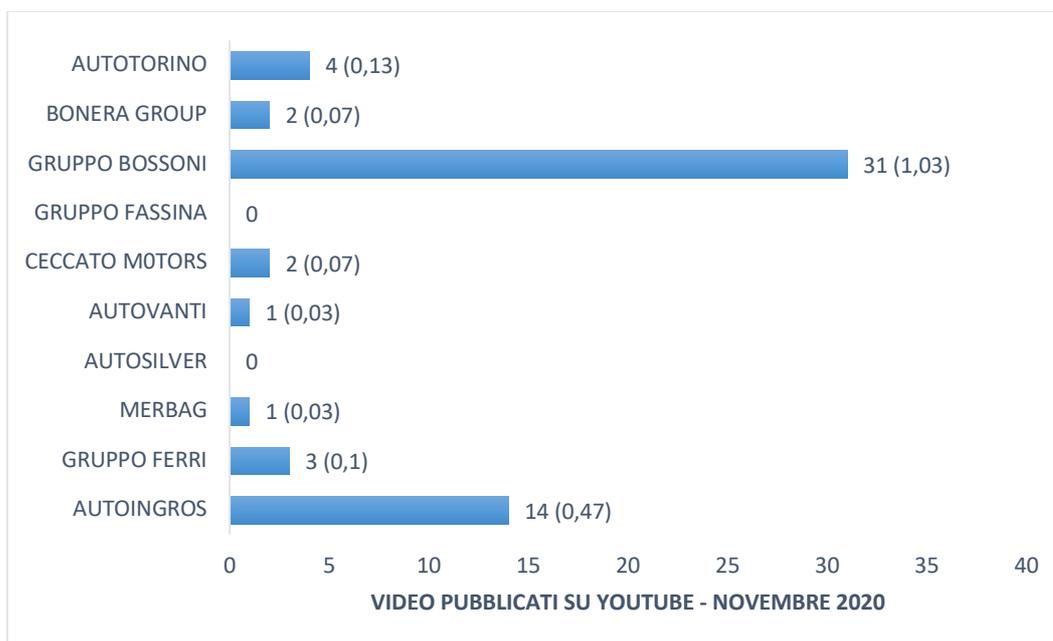


Fonte: pagine Instagram Gruppo Ferri e Ceccato Motors

4.2.4 Youtube

Per quanto riguarda l'analisi dei contenuti postati su Youtube (Figura 4.15), è emerso che lo strumento non è molto utilizzato dalla quasi totalità dei dealer. Questo è un dato che non stupisce, in quanto la creazione di contenuti video di qualità è molto più complessa rispetto alla creazione di contenuti testuali e fotografici. Per questa parte di analisi ci si è limitati al numero di post su Youtube dai dealer, mentre per i tassi di applauso, conversazione e amplificazione non si è proceduto con l'analisi perché i risultati dei vari post sono molto limitati. Dall'analisi dei post Youtube è emerso che il dealer che pubblica più di frequente è Gruppo Bossoni con una frequenza di 1,03 post al giorno.

Figura 4.15 Video pubblicati su Youtube nel periodo 1-30 Novembre 2020



Fonte: elaborazione personale

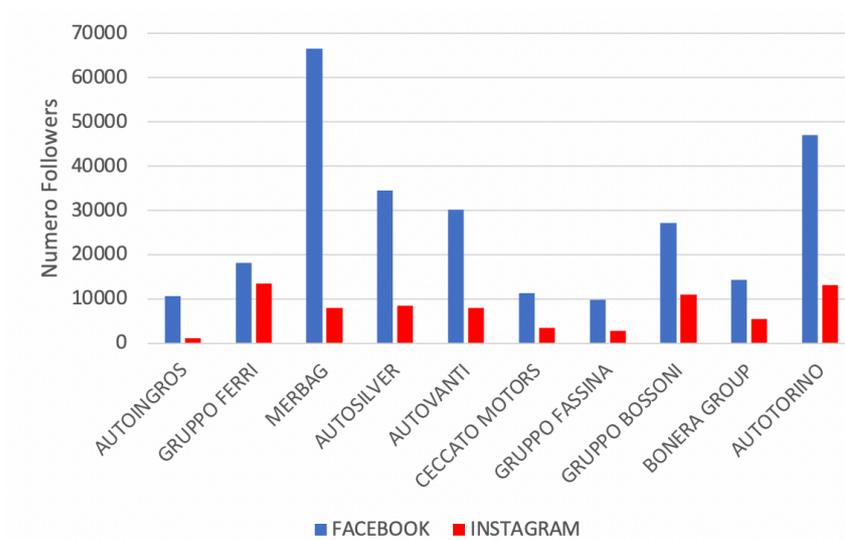
4.2.5 Confronto dei tassi di applauso e conversazione nei social presi in esame

Per il confronto tra i diversi tassi verranno presi in considerazione solamente i dati raccolti su Facebook e Instagram, in quanto, come già evidenziato nel paragrafo precedente, i dati di Youtube non sono sufficienti per un'analisi delle attività del dealer.

Mentre nella precedente parte di analisi non si è approfondita la relazione esistente tra i tassi e il numero di followers/mi piace sulla pagina, in quanto il focus di quella parte di analisi era quello di verificare la relazione tra le diverse creative strategies e i tassi. In questo caso invece risulta necessario avere il numero di followers per poter meglio confrontare i tassi di applauso e conversazione registrati dai dealer nei diversi social.

Nella figura 4.16 (numero di followers Facebook e Instagram) si può vedere come i dealer abbiano un'audience maggiore su Facebook rispetto ad Instagram

Figura 4.16 Numero followers Facebook e Instagram

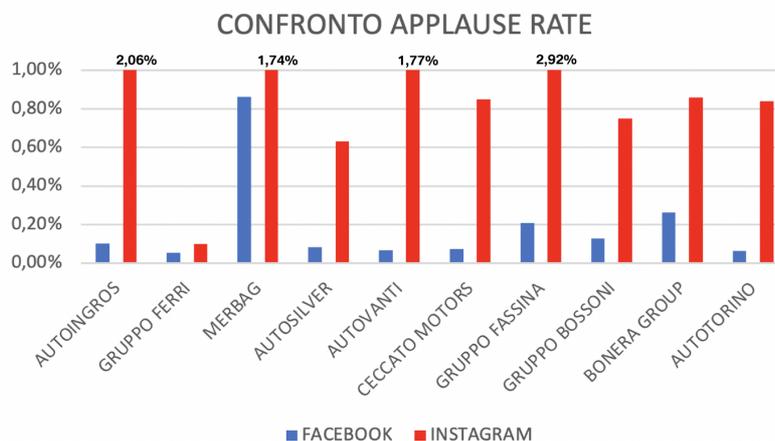


Fonte: elaborazione personale

Confronto Applause rate Facebook e Instagram

La Figura 4.17 invece mostra come l'applause rate per tutti i dealer sia maggiore su Instagram rispetto a Facebook. Questo dato non stupisce in quanto la propensione degli utenti ad interagire con i contenuti postati su Instagram è maggiore rispetto a quella degli utenti Facebook. Inoltre, tra tutti i dealer presi in esame l'unico che presenta un buon applause rate in tutti e due i social è Merbag.

Figura 4.17 Confronto Applause Rate

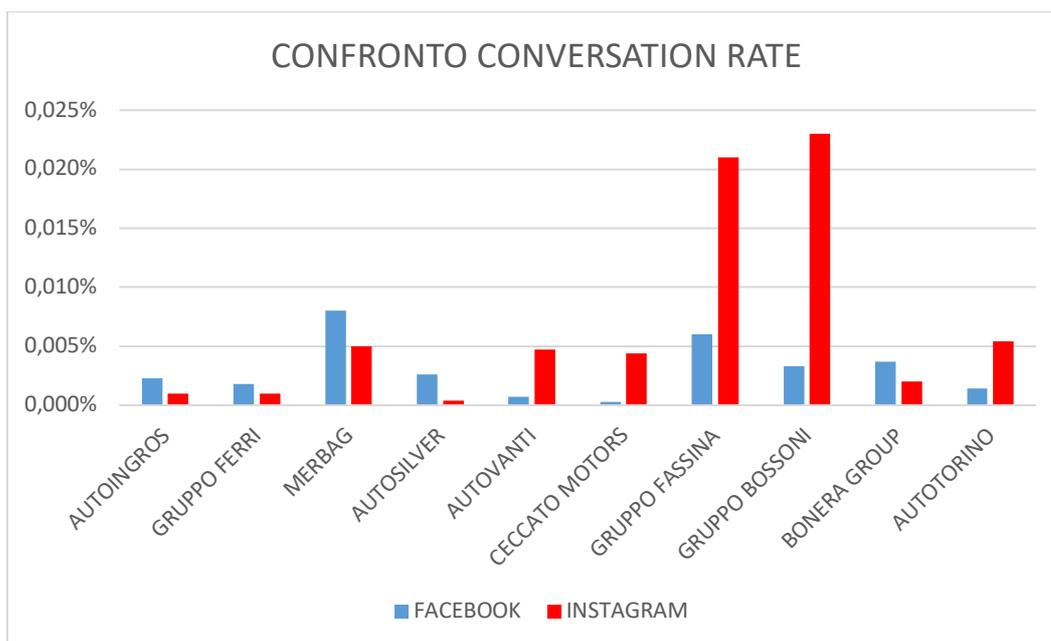


Fonte: elaborazione personale

Confronto Conversation rate Facebook e Instagram

La Figura 4.18 mostra come il conversation rate per cinque dealer su dieci sia maggiore su Facebook, restando comunque con valori molto simili a quelli di Instagram. Per i dealer che invece hanno un miglior risultato su Instagram, i valori del conversation rate sono sempre più che doppi rispetto a quelli di Facebook.

Figura 4.18 Confronto Conversation Rate



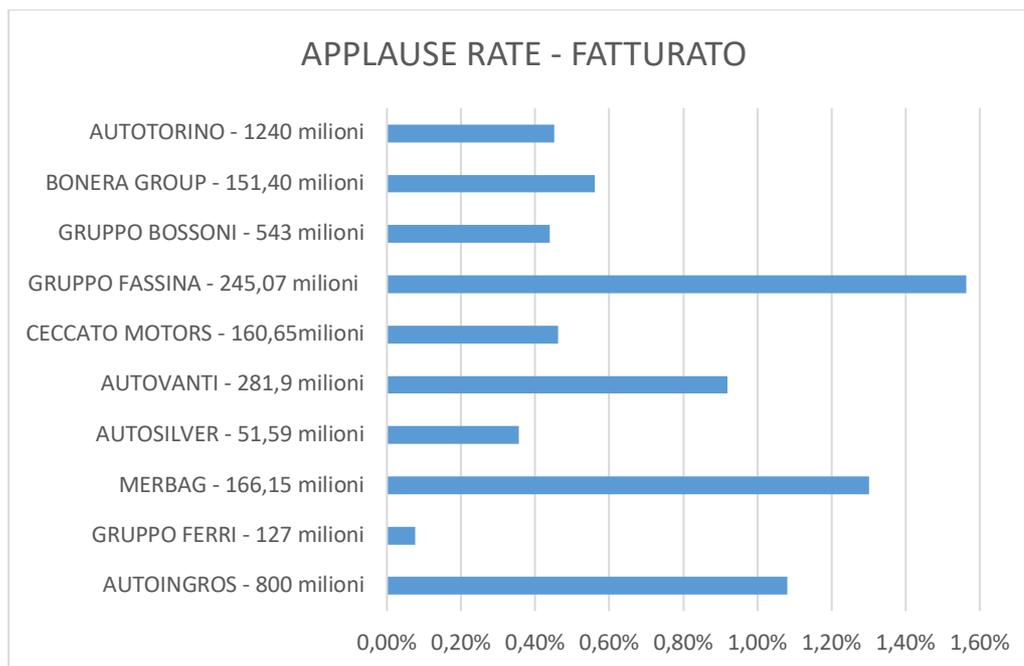
Fonte: elaborazione personale

4.2.6 Confronto Applause Rate - Fatturato

Si è deciso di fare questo ulteriore confronto per verificare la presenza di una relazione tra i maggiori tassi di applauso e il fatturato. Come evidenzia la figura 4.19, non esiste nessun tipo di legame tra fatturato e questa metrica, ma anzi sono i dealer con un fatturato più ridotto ad avere dei tassi di applauso migliori. Questo potrebbe essere dovuto al fatto che la maggior parte del fatturato deriva dalla vendita di mezzi e servizi a consumatori che hanno un'età media più elevata rispetto alle persone che interagiscono sui social network. Escludendo l'applause rate di Merbag che ha una comunicazione basata sull'utilizzo di contenuti propri di alta qualità, fattore determinante per avere delle ottime interazioni degli utenti, gli altri due dealer che superano l'1% di applause rate

sono Gruppo Fassina e Autoingros, dealer ufficiali per i marchi Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Abarth e Jeep. È quindi molto probabile che in un futuro prossimo, quando gli utenti che attualmente interagiscono maggiormente sui social si troveranno a dover acquistare un'auto, si potrà osservare una correlazione tra buoni tassi di interazione e fatturato.

Figura 4.19 Confronto Applause Rate - fatturato



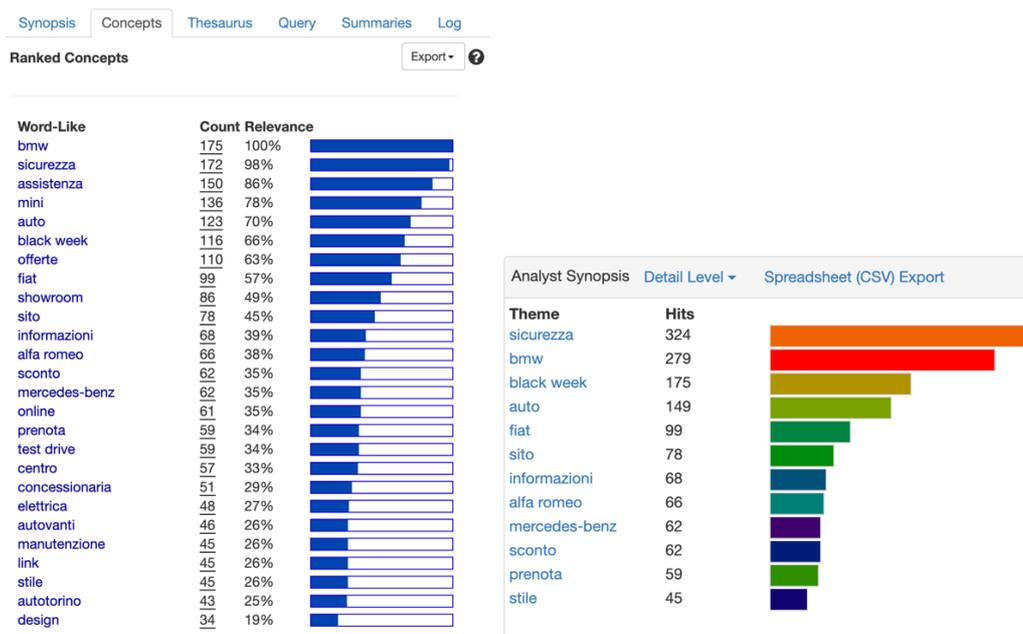
Fonte: elaborazione personale

4.3 Analisi svolta con Leximancer

I concetti e la mappa concettuale in Leximancer

I concetti ricoprono un ruolo chiave nel sistema di elaborazione dei dati di Leximancer. Per questa ragione è necessario conoscere in che modo vengano generati dai meccanismi di lettura dei dati, propri di questo software. Un concetto, "generato" da Leximancer, nasce dalla frequente associazione tra due parole all'interno del vocabolario. Stante questa premessa, è possibile affermare

Esempi di “Report tab” e di “Theme tab”:



Fonte: Leximancer

I temi e le mappe

Un ulteriore elemento, fondamentale per comprendere gli output generati da Leximancer, è il tema. I temi sono un insieme di concetti: i concetti, che appaiono spesso insieme nello stesso pezzo di testo, si “attraggono” fortemente l’un l’altro, di conseguenza tendono a disporsi vicini nella mappa. In termini grafici, i temi vengono visualizzati come cerchi colorati sulla mappa. Essi sono mappati secondo la logica “heat-mapped”, per questa ragione i temi più importanti saranno indicati con colori caldi, quelli meno importanti con colori freddi. Un “tema” di Leximancer è un gruppo o un cluster di concetti che hanno una certa comunanza o connessione data la loro vicinanza sulla mappa. La dimensione del cerchio tematico non ha alcuna influenza sulla sua prevalenza o importanza nel testo: i cerchi sono semplicemente dei confini. La prevalenza è determinata dal numero di concetti presenti nel tema e questo è indicato nella relazione tematica. Le barre dell’istogramma, presente sul lato destro della mappa, sono codificate attraverso i colori (caldo-freddo) per indicare la prevalenza del tema.

Leximancer si avvale di tre tipi di mappe per rappresentare in forma grafica i risultati dell’analisi: la Social network map, la Topical map e la Cloud map.

1. Social network map

La Social network map clusterizza i concetti utilizzando un algoritmo gaussiano. Questo tipo di mappa è l'ideale quando le entità tendono ad essere correlate ad un minor numero di altre entità, come ad esempio una mappa ricca di nomi.

2. Topical map

La Topical map, invece, è più diffusa poiché sottolinea la ricorrenza tra elementi. Tende ad enfatizzare le differenze e le relazioni dirette, ed è adatta alle analisi discriminanti. Questa mappa è anche più stabile nell'ambito di un'analisi di entità altamente connesse. Il motivo più comune di instabilità dei cluster è dovuto al livello elevato di collegamenti tra i concetti presenti sulla mappa: questo impedisce di trovare un modello forte. In sostanza, l'algoritmo di clustering della Topical map è più stabile del logaritmo della Social map, ma scopre meno relazioni indirette.

3. Cloud map

Anche la Cloud map è heat-mapped, per questo motivo i colori caldi denotano i concetti più rilevanti, mentre quelli freddi quelli meno rilevanti, ed è totalmente interattiva: al suo interno è possibile cliccare su un concetto per selezionarlo e vedere la lista di concetti collegati. La dimensione del font dell'etichetta di un concetto indica la sua frequenza nel testo.

Per comprendere in maniera esaustiva i risultati prodotti da Leximancer è necessario conoscere il concetto di "Relevance".

Relevance

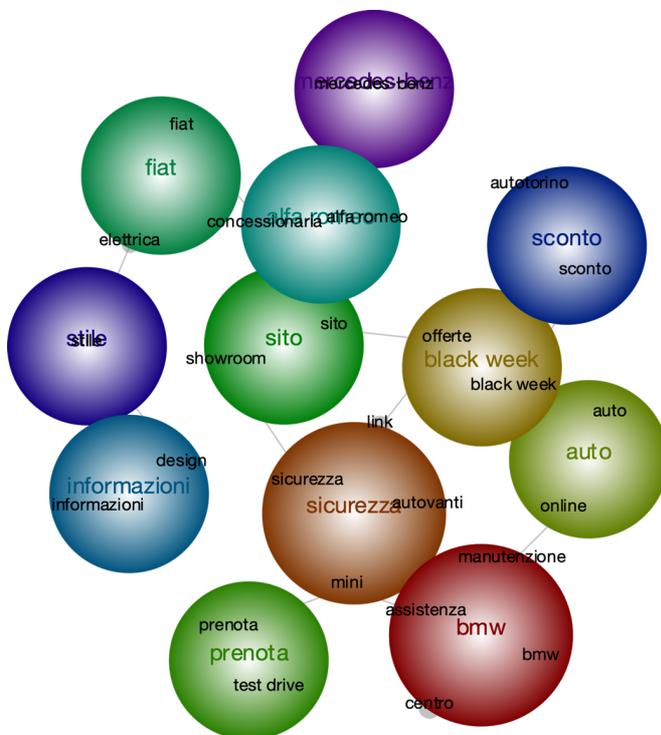
Per "Relevance" si intende la frequenza percentuale dei segmenti di testo codificati con quel concetto, in relazione alla frequenza del concetto più frequente nell'elenco. Le percentuali relative vengono calcolate dividendo il conteggio di un concetto per il conteggio dei concetti più rilevanti (rilevanza del 100%). Questa misura è un indicatore della forza relativa della frequenza di ricorrenza di un concetto.

Il modello di riferimento per la parte di analisi con Leximancer

Il modello di riferimento, per lo svolgimento della parte di analisi con Leximancer, è il paper *The state of #digitalentrepreneurship: a big data Leximancer analysis of social media activity* condotto da V. Wilk, H. Cripps, A. Capatina, A. Micu e A. E. Micu e pubblicato sull' *International Entrepreneurship and Management Journal* il 04/01/2021. L'obiettivo di questo studio è quello analizzare il sentiment online e i temi chiave riguardo all'imprenditorialità digitale, basandosi sugli UGC degli utenti.

Il campione - sottoposto a Leximancer- è composto da 1053 copy (Facebook, Instagram e Youtube) scritti dai dieci dealer. La mappa scelta è denominata Social Network map: è la tipologia di mappa che si presta all'analisi di testi contenenti un numero elevato di nomi. Leximancer produce tre tipi di output: la mappa, la Theme Tab e la Report Tab. Nella Social Network map sottostante (Figura 4.20) i concetti sono visibili al 100%.

Figura 4.20 Social Network Map

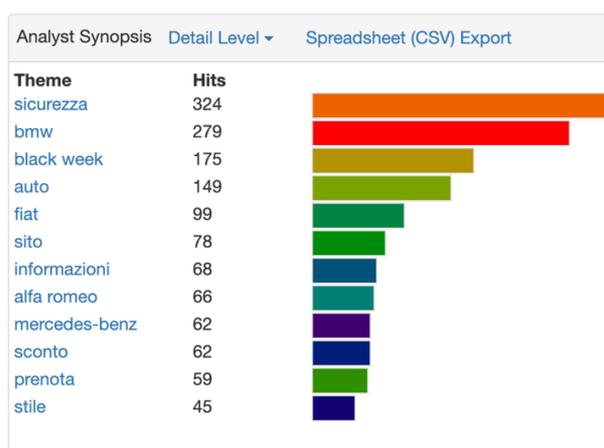


Fonte: Leximancer

La Theme Tab (Figura 4.21) elenca i temi principali presenti nei testi analizzati. Nella mappa i temi vengono visualizzati come cerchi colorati; nella Theme tab i temi sono mappati secondo la logica “heat-mapped”, per questa ragione i temi più importanti sono indicati con colori caldi, quelli meno importanti con colori freddi. La dimensione del cerchio non ha alcuna influenza sulla prevalenza o importanza nel testo: i cerchi sono semplicemente dei confini. Nella fattispecie i temi, in ordine di importanza, sono:

- sicurezza;
- bmw;
- black week;
- auto
- fiat;
- sito;
- informazioni;
- alfa romeo;
- mercedes-benz;
- sconto;
- prenota;
- stile.

Figura 4.21 Theme tab



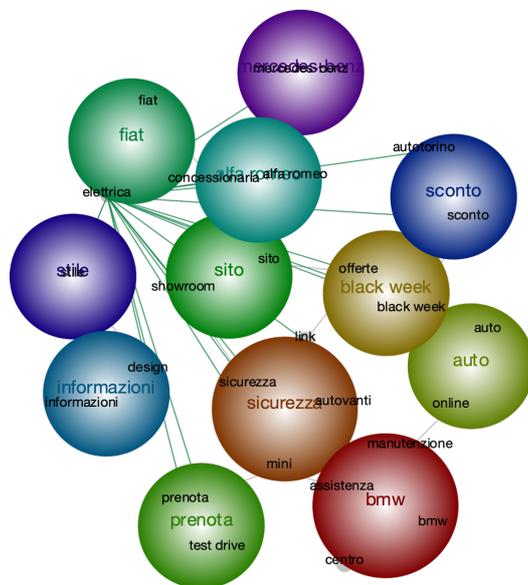
Fonte: Leximancer

Il tema dominante, “sicurezza”, è strettamente connesso alla contingenza: la situazione pandemica ha posto in pole position questo tema, sia esso declinato in numerosi ambiti. Anche nel settore automotive la sicurezza ricopre un posto

di primo piano: nei copy, infatti, viene sottolineata l'importanza che la sicurezza ricopre, sia essa declinata - in questo contesto - in termini di accessibilità alle concessionarie e di utilizzo delle autovetture per i test drive. Inoltre, il tema sicurezza emerge anche nei copy in cui i dealer parlano dei servizi digitali che sono stati potenziati negli ultimi mesi, come la consulenza online o la possibilità di prenotare interventi service direttamente dall'app o dal sito. Il secondo tema è "bmw": questo risultato indica come i post in cui viene citata BMW siano preponderanti rispetto a quelli degli altri brand. Questo è dovuto al fatto che nella comunicazione tipica della rete BMW il nome del brand compare, oltre che nei post sulle auto, anche nei post delle attività post-vendita, come ad esempio BMW Service Check-in, o nei post dedicati all'usato (BMW Premium Selection). Inoltre è interessante notare come alla parola BMW siano collegati anche i concetti "centro", "manutenzione", "assistenza" (Figura 4.20). Questo ci rivela come nella comunicazione dei dealer della rete BMW una parte importante delle attività social siano dedicate alle attività service. Questo risultato è confermato dal fatto che storicamente BMW Group per i suoi brand (BMW e MINI) punta molto su tutte le attività post-vendita. Il terzo tema in ordine di rilevanza è "black week" e si riferisce al periodo degli sconti di novembre. Infatti, come si può vedere in Figura 4.20, al tema "black week" sono strettamente collegati anche i concetti "offerte", "sconto", "sito" e "link". La presenza di questi ultimi due concetti è dovuta al fatto che i dealer nei post a tema "black week" invitavano gli utenti a scoprire ulteriori offerte sul sito. Infine, quest'ultimo tema è rilevabile nei copy di tutti i dealer in esame e questo è sintomatico dell'importanza che i dealer danno a questo particolare periodo dell'anno, utile per raggiungere gli obiettivi di vendita. Nella lista dei temi è possibile scorgere dei collegamenti sottili tra i temi "sito", "informazioni" e "prenota". È ragionevole supporre, nella fase di analisi di questi ultimi temi, che il focus risieda nella possibilità di offrire assistenza e supporto al cliente virtualmente e/o attraverso dei supporti tecnologici/telefonici. Questi temi esprimono lo sforzo compiuto dai brand per assistere il cliente: essi sono sintomatici della traslazione del customer care dal fisico al digitale. Trasformazione che si è acuita sostanzialmente in questo periodo e che trova una sua diretta corrispondenza anche nel lessico utilizzato per la stesura dei copy. Ulteriori temi sono: "fiat", "alfa romeo" e "mercedes-benz". Temi, questi ultimi, che richiamano esclusivamente i brand maggiormente

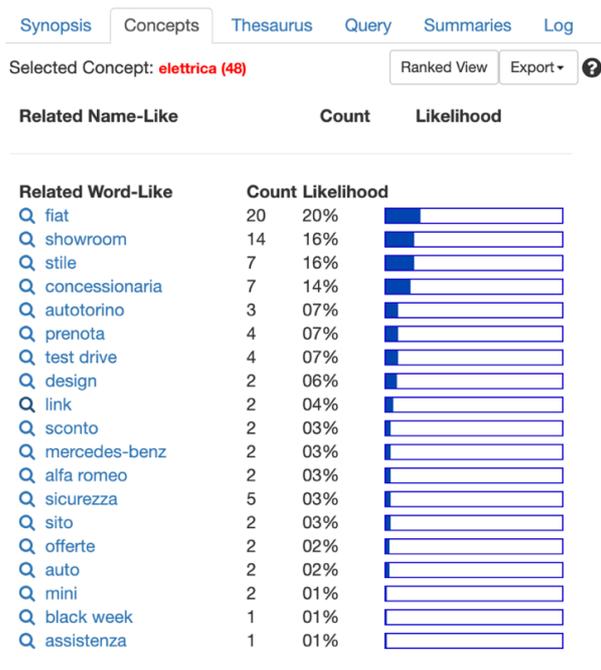
citati nei copy: essi sono elencati in base al numero di volte in cui sono citati. Il tema “sconto” è interpretabile alla luce del fine ultimo dei copy: vendere. È interessante indagare la relazione semantica fra il concetto “elettrica” (Figure 4.22 e 4.23) e il tema “fiat” (Figure 4.24 e 4.25).

Figura 4.22 Social network map “elettrica”



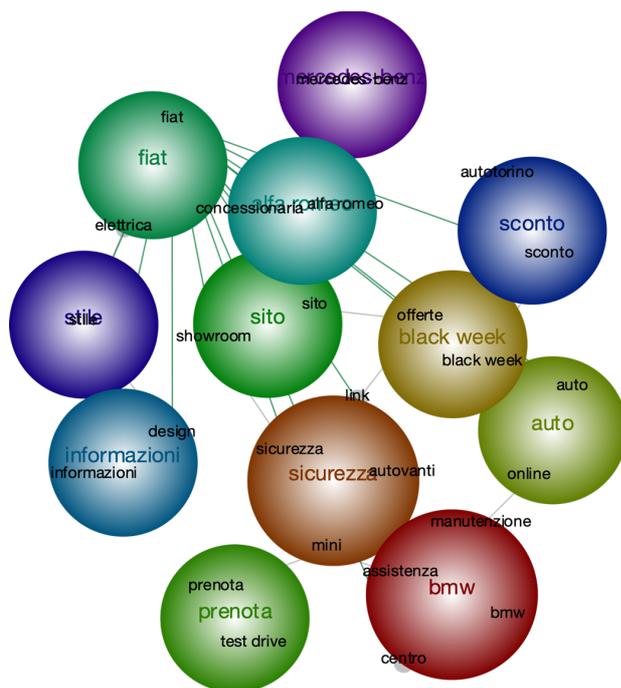
Fonte: Leximancer

Figura 4.23 Report tab “elettrica”



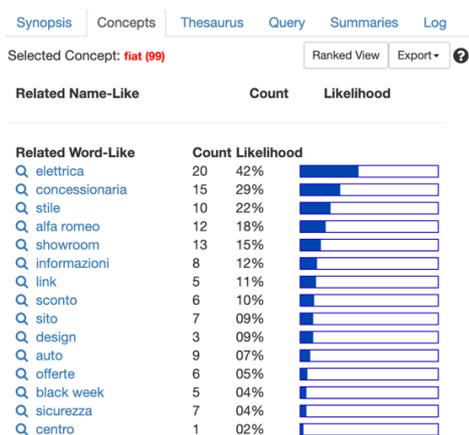
Fonte: Leximancer

Figura 4.24 Social network Map “fiat”



Fonte: Leximancer

Figura 4.25 Report tab “fiat”



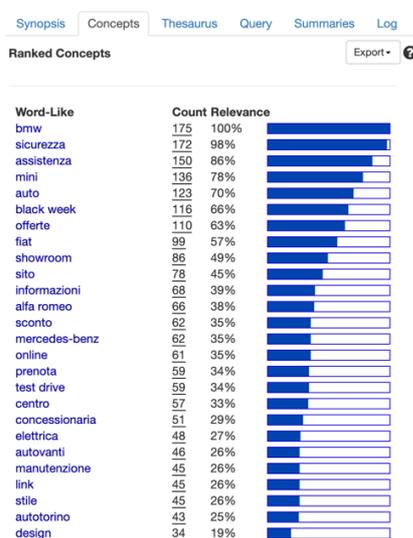
Fonte: Leximancer

La relazione fra “fiat” e “elettrica” trova una sua ragion d’essere se la si analizza tenendo in considerazione il lancio della nuova 500 elettrica: la maggior parte

dei copy dei dealer FCA verte su questo argomento sottolineando la novità e la possibilità di poterla vedere in showroom.

La Report Tab (Figura 4.26) sottostante permette di visualizzare due parametri: count e Relevance. Il parametro "count" indica, in termini quantitativi, quante volte è ripetuto il concetto. Per "Relevance", invece, si intende la frequenza percentuale dei segmenti di testo codificati con quel concetto, in relazione alla frequenza del concetto più frequente nell'elenco. Le percentuali relative vengono calcolate dividendo il conteggio di un concetto per il conteggio dei concetti più rilevanti (Relevance 100%). Questa misura è un indicatore della forza relativa e della frequenza di ricorrenza di un concetto.

Figura 4.26 Report Tab



Fonte: Leximancer

CONCLUSIONI

In un'epoca in cui è la digitalizzazione a farla da padrone non si può non tener conto dell'importanza che il mobile, i social network e tutti gli strumenti digitali hanno all'interno della società. Per i dealer, ed in generale per tutte le aziende operanti nel mercato, è di vitale importanza restare al passo con il processo di digital transformation - in atto ormai da un po' di anni e accelerato dall'emergenza Covid - e adattare di conseguenza le strategie di comunicazione. Oggi per i dealer non è più sufficiente presidiare i canali digitali, ma è necessario che essi sviluppino una propria strategia che permetta di comunicare in modo più diretto con i propri clienti/potenziali clienti. Per fare questo i dealer non devono comunicare esclusivamente con un approccio commerciale, ma è necessario che essi creino valore attraverso contenuti coinvolgenti, perché non è più sufficiente essere solo presenti su uno o più canali. Uno dei primi risultati di questo elaborato è appunto la maggior efficacia dei contenuti che non puntano direttamente a proporre un prodotto/servizio, ma al contrario raccontano l'auto e le sue caratteristiche, la storia delle case automobilistiche e quella del dealer.

In questo contesto, i dati che i vari strumenti digitali restituiscono agli operatori sono di importanza cruciale perché consentono di cogliere delle sfumature nel mercato di riferimento che fino a pochi anni fa era impossibile vedere. Tuttavia, l'importanza di utilizzare in modo strutturato i vari strumenti digitali si scontra spesso con barriere di carattere organizzativo e culturale. Questo vincolo è confermato dai dati, forniti dalla Commissione Europea e dall'Istat (2019), che mostrano come in Europa e in Italia la diffusione dei canali digitali sia ancora troppo ridotta e, nel caso siano presenti, vengano utilizzati molto spesso senza una chiara strategia.

Questo elaborato è focalizzato su alcuni dei principali operatori della distribuzione auto in Italia, uno dei settori più importanti nel nostro paese.

Quello che è emerso dall'analisi è che i canali considerati vengono prevalentemente solo presidiati senza una reale strategia atta a coinvolgere e a dare valore alla propria audience. Inoltre, i dati e le metriche osservate hanno dimostrato che quando si utilizzano strategie creative come Social appeal o UGC: Invitation to submit content i tassi di applauso e di conversazione sono

maggiori. In aggiunta dall'analisi risulta che non necessariamente i dealer più grandi hanno una migliore presenza social. Come evidenziato nel capitolo 4 nella parte dedicata al confronto tra fatturato ed applause rate, in questo momento non esiste una correlazione tra i due dati e si può osservare come il principale dealer italiano (Autotorino) presenti dei risultati peggiori rispetto a dealer più piccoli. Sicuramente in questo momento la maggior parte del fatturato dei dealer deriva dalla vendita di mezzi e servizi a persone che con i social interagiscono poco, ma in futuro si potrà sicuramente osservare una correlazione positiva tra le interazioni e i vari fatturati.

Un limite di questo studio è sicuramente l'intervallo di tempo limitato (30 giorni) che non permette di avere una visione delle varie strategie creative che si potrebbero invece avere in un intervallo di tempo maggiore.

Nonostante questo, quanto emerso in questa analisi porta ad individuare alcune azioni che i dealer dovrebbero intraprendere per migliorare la gestione dei propri canali social. Innanzitutto, il focus dovrebbe essere messo maggiormente su contenuti coinvolgenti per il social di riferimento, limitando di conseguenza i contenuti a carattere commerciale (Discounts or price offers). Inoltre, sarebbe importante che i dealer capissero che investire tempo nella creazione di contenuti rilevanti per la propria audience può solo portare benefici. L'esempio lampante in questo è Merbag che utilizzando contenuti "in casa", e non forniti da casa madre, riesce ad essere più coinvolgente per il proprio pubblico.

A conclusione di questo elaborato si vuole sottolineare quanto avere una presenza social sia diventato di vitale importanza per qualsiasi impresa. Infatti, la quantità di tempo che le persone trascorrono online è aumentata considerevolmente negli ultimi anni ed è quindi fondamentale essere presenti per intercettare gli utenti in qualsiasi momento della giornata. Quello che è emerso dall'analisi effettuata in questo elaborato è l'importanza di avere un approccio strutturato e costante alla comunicazione sui social. In secondo luogo, è emersa ancora con più forza l'importanza delle metriche che gli strumenti del digital marketing consentono di avere per la misurazione delle performance. Tuttavia, questo non significa che gli operatori della distribuzione auto debbano d'ora in poi dedicare tutte le loro risorse nelle attività online perché la componente esperienziale nell'acquisto di un'auto è ancora fondamentale, soprattutto se si tratta di un'auto premium. In quest'ottica, la comunicazione online

potrebbe essere usata per differenziarsi dai dealer che vendono gli stessi marchi.

BIBLIOGRAFIA

Ashley C. e Tuten T. (2015), *Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement*

Barger, V. A. e Labrecque, L. (2013). An integrated marketing communications perspective on social media metrics. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, Spring.

Berkowitz, D. (2009). 100 Ways To Measure Social Media. In *MediaPost's Social Media Insider*.

Buzzavo L. (1997), La distribuzione snella nella commercializzazione automobilistica, *Economia & Management*, 1, 31-46.

Buzzavo L. (2013), Towards a new business model for automotive distribution, *Automotive in Transition*, 1, 77-97.

Chun R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Review* 7(2): 91–109.

Cioppi, M., Curina, I., Forlani, F., & Pencarelli, T. (2019). Online presence, visibility and reputation: a systematic literature review in management studies. *Journal of Research in Interactive Marketing*.

Court S. M. D., Elzinga D. e Vetvik O. (2009). *The consumer decision journey*. McKinsey and Company.

Creese, G. e Burby, J. (2005). *Web Analytics Key Metrics and KPIs*. Web Analytics Association Authors.

Davies, G. e Miles, L. (1998). Reputation Management: Theory versus Practice. *Corporate Reputation Review*, 2(1), 16-27.

Dellarocas, C. (2010). Online reputation systems: How to design one that does what you need. MIT Sloan management review, 51(3), 33.

Díaz, M. R. e Rodríguez, T. F. E. (2018). Determining the reliability and validity of online reputation databases for lodging: Booking. com, TripAdvisor, and HolidayCheck. Journal of Vacation Marketing, Vol. 24, No. 3, pp. 261-274

Drèze, X. e Zufryden, F. (2004). Measurement of online visibility and its impact on Internet traffic. Journal of interactive marketing, Vol. 18, No. 1, pp. 20-37.

Edelman D. e Singer M. (2015) The new consumer decision journey. McKinsey and Company.

Elzinga D. e Finneman B. (2017). Ten years on the consumer decision journey: Where are we today? McKinsey and Company.

Feroz, G. e Wood, J. (2017). Internet Presence, Website Analytics, and E-Retailor Financial Performance. International Journal of Economics & Management, 11(1).

Fu F., Phillips J.J. and Phillips P.P. (2018). ROI Marketing: Measuring, Demonstrating, and Improving Value

Hanssens D. M., Pauwels K. H. (2016). Demonstrating the Value of Marketing

Heinze, N. e Hu, Q. (2006). The evolution of corporate web presence: A longitudinal study of large American companies. International Journal of Information Management, 26(4), 313-325.

Järvinen, J. and Karjaluoto, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. Industrial Marketing Management, 50, 117-127.

Kaplan, A. e Haenlein, M. (2010). Users of the World: Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, p. 59-68.

Kaplan S. (2012), *How to Stay Relevant When the World Is Changing: the Business Model Innovation Factory*, John Wiley & Sons, New York.

Kaushik, A. (2011). *Best Social Media Metrics: Conversation, Amplification, Applause, Economic Value*.

Lenskold, J. (2002). Marketing ROI: Playing to win. *Marketing Management*, 11(3), 30–34.

Lovett J. e Owyang J. (2010). *Social Marketing Analytics: A New Framework for Measuring Results in Social Media*

Mich, L. (2010). Towards a Web 2.0 presence model for tourism destination management organizations. *eChallenges e-2010 Conference*. 1 - 8.

Nakatani, K., & Chuang, T. -T. (2011). A web analytics tool selection method: An analytical hierarchy process approach. *Internet Research*, 21(2), 171–186.

O'Reilly, T. (2009), *What is web 2.0?*, O'Reilly Media

Peretti, P. (2013). *Marketing digitale. Scenari, strategie, strumenti*. Apogeo education.

Pettigrew, A., Whipp, R. e Rosenfield, R. (1989). Competitiveness and the management of strategic change processes. In A. Francis, & P. Tharakan (Eds.), *The competitiveness of European industry: Country policies and company strategies*. Routledge, London.

Resnick, P., Kuwabara, K., Zeckhauser, R., & Friedman, E. (2000). Reputation systems. *Communications of the ACM*, 43(12), 45-48.

Sajid, S.I. (2016), Social Media and Its Role in Marketing, Business and Economics Journal, 07(01).

Sebastião, S. P. (2013). Portuguese PR consultancy websites: Content and presence. Public Relations Review, Vol. 39, No. 5, pp. 584-586.

Smith, K. (2007). What is digital marketing. Digital Marketing, 101.

Smithson, S., Devece, C. A. e Lapiedra, R. (2011). Online visibility as a source of competitive advantage for small-and medium-sized tourism accommodation enterprises. The Service Industries Journal, Vol. 31, No. 10, pp. 1573-1587.

Soffiato G. (2019). Marketing agenda. Strategie e strumenti per il manager dell'era digitale.

Stewart, D. (2009). Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. Journal of Business Research, 62(6), 636–643.

Stigliano G. e Kotler P. (2018), Retail 4.0: 10 regole per l'Era digitale, Mondadori Milano

Stocchetti A., Trombini G. e Zirpoli F. (2013), Automotive in Transition, Automotive Strategy and Organization I, Edizioni Ca' Foscari, Venezia.

Tuten T. L. e Solomon M. R. (2014). Social Media Marketing. SAGE.

UNRAE (2020), L'auto 2019: sintesi statistica, UNRAE, Roma.

Wang, F. e Vaughan, L. (2014). Firm web visibility and its business value. Internet Research, Vol. 24 No. 3, pp. 292-312.

Wilk V., Cripps H., Capatina A., Micu A. e Micu A. E. (2021), The state of #digitalentrepreneurship: a big data Leximancer analysis of social media activity, International Entrepreneurship and Management Journal

Wymbs, C. (2011). Digital marketing: The time for a new “academic major” has arrived. *Journal of Marketing Education*, 33(1), 93-106

SITOGRAFIA

<https://blog.hootsuite.com/social-media-metrics/>

<https://blog.hootsuite.com/social-media-monitoring-tools/>

<https://www.spencerandrewis.com/il-fenomeno-dell-info-commerce-tamtamofferte/>