



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

*L'importanza dei Key Performance Indicators
nelle attività di marketing digitale*

Relatore:

Ch.mo Prof. Marco Bettiol

Laureando:

Nicholas Carbone

Matricola n. 2045213

ANNO ACCADEMICO 2022- 2023

Ad Elisa che mi è stata sempre vicina,
a mia mamma, forza indescrivibile nei momenti più difficili,
a tutti i miei amici.

Sommario

1	INTRODUZIONE.....	5
2	DIGITAL TRANSFORMATION.....	7
2.1	DALLE ORIGINI AL CAMBIAMENTO.....	7
2.2	I PRODOTTI DELLA RIVOLUZIONE: OPINIONI E CONSEGUENZE.....	11
3	MARKETING REVOLUTION.....	24
3.1	DAL MARKETING DI PRODOTTO AL MARKETING PER IL CLIENTE.....	24
3.2	DAL MARKETING TRADIZIONALE AL MARKETING DIGITALE.....	32
3.3	L'IMPORTANZA DI MISURARE LA PERFORMANCE: TECNICHE E METODI.....	35
4	I KEY PERFORMANCE INDICATORS.....	39
4.1	INTRODUZIONE AI KPI: CARATTERISTICHE E AMBITI DI APPLICAZIONE.....	39
4.2	I PRINCIPALI KPI NEL MARKETING E NEL MARKETING DIGITALE.....	41
4.3	VANTAGGI E SVANTAGGI DEI KPI.....	52
5	IL CASO AMAZON.....	56
5.1	DALLA NASCITA AL SUCCESSO MONDIALE.....	56
5.2	SVILUPPO TECNOLOGICO E MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ DI AMAZON.....	59
6	CONCLUSIONE.....	63
7	INDICE DELLE FIGURE.....	64
8	BIBLIOGRAFIA.....	65

1 Introduzione

In questa tesi, ho esaminato a fondo l'impatto e l'evoluzione della digital transformation e del marketing contemporaneo attraverso una struttura ben delineata suddivisa in quattro capitoli distinti.

Nel primo capitolo ho analizzato la fondamentale transizione attraverso le rivoluzioni industriali, culminate nella cosiddetta quarta rivoluzione industriale o rivoluzione digitale. Ho analizzato le tre leggi principali che regolano la digitalizzazione: la Legge di Moore, la Legge di Metcalfe e la Legge di Makimoto. Ho delineato l'influenza globale e senza precedenti della quarta rivoluzione industriale, guidata dall'intelligenza artificiale, evidenziando sia i benefici potenziali, come l'aumento del reddito globale, sia le preoccupazioni relative all'automazione e all'occupazione.

Nel secondo capitolo mi sono concentrato sulla rivoluzione del marketing, con una transizione dal marketing di prodotto al marketing incentrato sul cliente. Ho esaminato l'approccio del marketing relazionale e sottolineato l'importanza dello sviluppo di relazioni a lungo termine con i clienti. Ho esplorato anche il ruolo cruciale del neuromarketing nel comprendere i comportamenti dei consumatori, enfatizzando il valore dell'analisi delle emozioni e dei sentimenti nei processi decisionali.

Nel terzo capitolo della mia tesi, ho presentato il concetto fondamentale dei Key Performance Indicators (KPI), che rappresentano metriche essenziali per valutare l'efficacia delle attività aziendali. In questo capitolo, ho approfondito le caratteristiche e le diverse aree di applicazione dei KPI, fornendo una panoramica dettagliata dei principali KPI utilizzati nel marketing e nel marketing digitale.

Ho posto particolare enfasi sull'importanza cruciale della selezione accurata e della corretta misurazione dei KPI. Ho sottolineato che scegliere i KPI appropriati è un passo fondamentale per garantire un monitoraggio efficace delle prestazioni, anche se raramente si ha a disposizione un quadro di informazioni perfetto. Nel corso del capitolo, ho affrontato anche le sfide comuni legate alla gestione dei KPI, tra cui la problematica assegnazione delle responsabilità e l'errore nella scelta di KPI non adeguati all'obiettivo. Nel quarto e ultimo capitolo, ho analizzato il caso di Amazon, dallo sviluppo tecnologico alla misurazione delle performance, concentrandosi sull'importanza che l'azienda riserva al valore per il cliente.

Gli obiettivi principali di questa tesi sono tre. Il primo obiettivo è analizzare la trasformazione tecnologica e i suoi risultati a livello economico e sociale.

Il secondo obiettivo è analizzare il cambiamento del marketing e dei rapporti tra le aziende e i clienti. Il terzo obiettivo è dimostrare l'importanza della misurazione delle performance adattandola ad un caso aziendale. Ho deciso di presentare come caso studio Amazon, una delle più grandi multinazionali che applica costantemente misurazioni di performance.

Questa tesi offre una panoramica dettagliata della digital transformation, dell'evoluzione del marketing e dell'importanza dei KPI nell'attività aziendale. Ogni capitolo contribuisce in modo significativo alla mia comprensione approfondita di questi argomenti cruciali per le imprese nel mondo moderno.

2 Digital Transformation

2.1 Dalle origini al cambiamento

Il mondo è in continuo cambiamento e il motore primario di questo fenomeno è senza dubbio la tecnologia. Stiamo infatti vivendo nel pieno di un'epoca di rivoluzione che prende il nome di quarta rivoluzione industriale, meglio nota come rivoluzione digitale. La genesi di questo cambiamento risiede nelle prime grandi rivoluzioni industriali che trasformarono completamente la società e l'economia mondiale

“La più famosa invenzione della rivoluzione industriale fu la macchina a vapore: perfezionata da James Watt essa cominciò ad avere un ruolo decisivo solamente dopo il 1830, consentendo alla rivoluzione di proseguire, garantendo un forte accrescimento della produttività” (F.Amatori e A.Colli, 2017). Questa invenzione segnò solo l'inizio di una nuova era industriale che raggiunse grandi sviluppi con l'introduzione dell'elettricità e del petrolio in quella che viene definita seconda rivoluzione industriale (1870-1880).

Queste prime due fasi portarono ad un'accelerazione progressiva dello sviluppo che portò alla comparsa dell'informatica e dell'elettronica segnando l'inizio della terza rivoluzione industriale nel 1970 e all'arrivo di una quarta rivoluzione industriale-digitale, quella attuale.

Gli anni 70 vennero definiti da alcuni studiosi come anni cruciali per lo sviluppo tecnologico in quanto furono introdotti i primi microprocessori che aprirono la strada alla miniaturizzazione dei computer. Tuttavia, è negli anni 90 che ci fu il massimo sviluppo, con la diffusione di massa della telefonia mobile e il lancio del World Wide Web. È possibile equiparare le conseguenze della rivoluzione industriale e della rivoluzione digitale? Secondo Balbi (2022), la rivoluzione digitale ha avuto un'espansione globale maggiore e una velocità senza precedenti rispetto alle prime forme di rivoluzione industriale e vi sono 3 leggi della digitalizzazione che fungono da chiare linee guida per comprendere lo sviluppo della tecnologia:

- 1) Legge di Moore: Enunciata nel 1965 da G. Moore, fondatore di Intel, questa legge prevede un progresso graduale nella potenza di calcolo dei computer nel corso del tempo. Moore osservò che le prestazioni dei chip raddoppiavano periodicamente, da cui dedusse che la potenza dei computer si moltiplica per due ogni 18 mesi.

2) Legge di Metcalfe: Basandosi sul concetto di reti di comunicazione, questa legge afferma che il valore di una rete è proporzionale al quadrato del numero di utenti. Con l'aumentare degli utenti, cresce il valore economico della rete, rendendola sempre più indispensabile e irrinunciabile

3) Legge di Makimoto: Questa legge introduce il concetto di "ciclo della rivoluzione", evidenziando che una tecnologia evolve all'interno di un ciclo temporale ma viene commercializzata nel ciclo successivo, di solito con uno scarto temporale di circa 10 anni.

Queste tre leggi dimostrano quanto la quarta rivoluzione industriale si sta evolvendo ad una velocità esponenziale e stia sconvolgendo qualsiasi settore, preannunciando cambiamenti radicali di cui è attrice principale è l'intelligenza artificiale.

Come le rivoluzioni precedenti, la quarta rivoluzione ha il potenziale di aumentare il livello di reddito globale e migliorare la qualità della vita ma possono esserci importanti risvolti negativi. Alcuni economisti come Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee sostengono che la rivoluzione potrebbe a sua volta sconvolgere i mercati del lavoro, grazie all'automazione che potrebbe esacerbare lentamente il lavoro manuale con risultati più efficienti e più veloci; nei prossimi capitoli tratteremo più approfonditamente questi temi.

Tutte le rivoluzioni si sono originate da situazioni di crisi precedenti e dalla voglia di migliorare la situazione precedente; la rivoluzione tecnologica può infatti essere intesa come una conseguenza della forte crisi finanziaria del 2007-2008

che iniziò negli Stati Uniti con la crisi dei mutui subprime e in breve tempo raggiunse dimensioni mondiali. Gorton (2008), definisce questa crisi come una forza della natura fuori dal controllo umano, in grado di distruggere completamente la stabilità sociale ed economica di milioni di famiglie; si crea quello che viene definito il sentimento del panico.

Da questa circostanza si sviluppò un forte bisogno migliorare la propria situazione infatti, qualche anno dopo, nel 2011 ad Hannover in Germania fu utilizzato per la prima volta il termine industria 4.0 per introdurre le pianificazioni future dell'industria tedesca. L'obiettivo era di integrare sempre di più una combinazione di tecnologie connesse alla manifattura e alla produzione.

“Industry 4.0 è principalmente la presa di coscienza della possibilità di utilizzare le tecnologie digitali per migliorare i processi produttivi di un'organizzazione” (M.Caroli,

2017). L'evoluzione dell'innovazione è stata influenzata però in modo unico dalla cultura e dalle risorse di ciascun paese. Secondo ECB Economic Bulletin (2021), gli investimenti nelle tecnologie e nella ricerca però non sono uniformi da un paese all'altro. In particolare, nell'area Europea gli investimenti risultano inferiori rispetto agli Stati Uniti, dove il settore dei servizi digitali e informatici è il doppio in termini di dimensioni. Questa discrepanza quantitativa è notevole. In Europa, intorno agli anni '90, si è verificato un notevole rallentamento della produttività, che può sembrare paradossale considerando l'epoca di sviluppo tecnologico accelerato. Questo rallentamento è stato particolarmente evidente nei settori dell'informazione e dell'informatica (ICT). Tale fenomeno è stato in parte dovuto alla minore capacità delle economie europee di sfruttare appieno i benefici offerti dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), soprattutto per quanto riguarda i servizi di mercato. Negli Stati Uniti, invece, verso la metà degli anni '90, l'evoluzione delle tecnologie e delle innovazioni ha portato a una notevole concentrazione di capitali, specialmente nei servizi informatici. Questo ha creato un divario significativo rispetto all'Europa, dove le economie hanno tardato a riconoscere il potenziale degli investimenti nelle tecnologie. Fortunatamente, il divario tra gli Stati Uniti e l'Europa è relativamente limitato in confronto alle differenze con altri paesi. In India, ad esempio, fu avviato il progetto "Digital India" solamente nel 2015, con l'obiettivo di rendere possibile l'accesso a Internet a una popolazione che viene definita come la più grande popolazione non-internet del mondo. Questo fa capire come gli obiettivi siano diversi da paese a paese anche in base alla configurazione politico-sociale ed economica. Alcuni paesi sono ancora basati su economie primordiali, mentre altri sono fortemente influenzati dall'innovazione.

I paesi più sviluppati hanno avviato quella che viene definita come digital transformation. Secondo il pensiero di Caroli (2017), essa poggia su un complesso di tecnologie interdipendenti ad esempio: Internet, servizi ICT, Cloud Technologies, Internet of Things (IoT), big data analytics, social network, intelligenza artificiale e robotica, che vengono utilizzate ed integrate ai diversi settori per migliorarne l'efficienza. "

È evidente che i paesi che hanno sperimentato una significativa Rivoluzione Industriale hanno un vantaggio nella rapida adozione delle innovazioni, poiché la Rivoluzione Industriale e la Rivoluzione Digitale sono strettamente correlate. Come sottolineato da Balbi nel 2022, la rivoluzione digitale non sarebbe possibile senza l'uso massiccio dei prodotti della rivoluzione industriale, dai computer alle connessioni ad alta velocità, fino

ai robot. Pertanto, la Quarta Rivoluzione Industriale non è solo sinonimo della Rivoluzione Industriale, ma anche un suo prodotto'."

In ambito europeo, emergono notevoli disparità tra i vari paesi: Germania, Francia e Regno Unito hanno dimostrato una dotazione e una competitività sufficienti, mentre l'Italia ha manifestato una minore capacità di innovazione. Analizziamo il numero di brevetti tecnologici italiani secondo la classificazione europea EPO, presentati nel lustro 2016-2021. "Si può notare una distribuzione spaziale che privilegia maggiormente le province del Centro-Nord, e disuguale, dal momento che molte aree del sistema Paese sembrano escluse dai processi di produzione di tecnologie 4.0 e di innovazione" (Banti e Lazzeroni,2022).

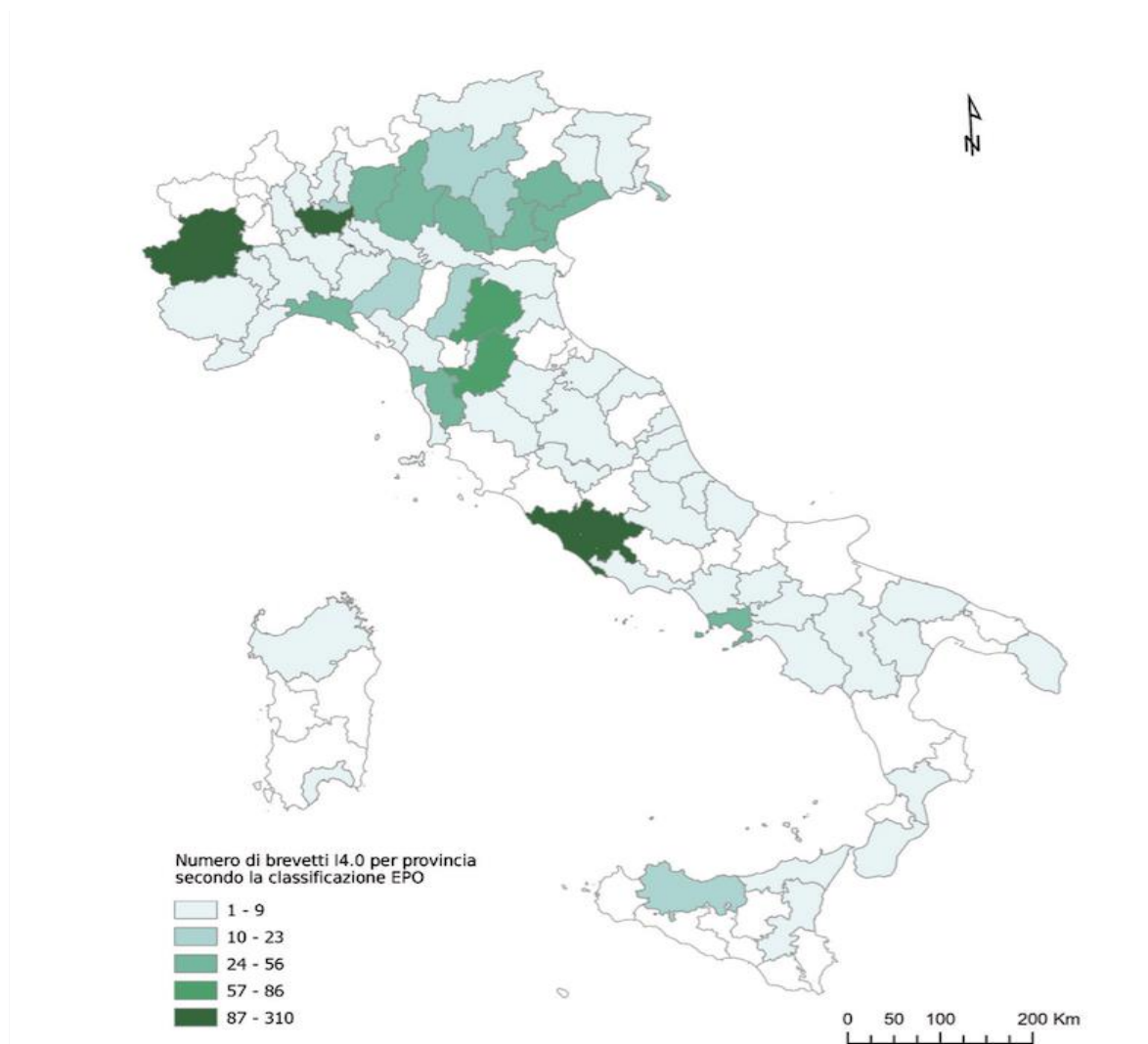


Figura 1: Brevetti Italiani riguardanti le tecnologie 4.0 dal 2016-2021. Fonte: Banti e Lazzaroni, 2022.

I brevetti sono una fonte attendibile per descrivere la “geografia tecnologica” Italiana ma per completare il quadro di ricerca consideriamo la locazione delle principali imprese high-tech. Anche qui vi è forte agglomerazione nelle principali città settentrionali in cui spiccano per importanza Roma, Milano e Torino

Questo dimostra una forte disuguaglianza tra sistemi paesi con grandi disparità territoriali creando quella che viene definita una vera e propria “geografia dello scontento” (McCann,2020).

2.2 I prodotti della rivoluzione: opinioni e conseguenze

In questo capitolo esamineremo le principali innovazioni introdotte dalla digital transformation, analizzando anche le conseguenze positive e negative ad esse collegate.

“La pervasività dei cambiamenti tecnologici e dell’uso delle piattaforme digitali ha determinato un interesse della letteratura ad analizzare non solo la portata del loro impatto economico e sociale, ma anche le percezioni e le narrazioni espresse dalla popolazione in diversi contesti con i differenti mezzi di comunicazione oggi disponibili. Soprattutto alla luce delle diverse angolature e visioni elaborate intorno al paradigma della quarta rivoluzione industriale, che spesso si contrappongono”. (Banti e Lazzaroni,2022)

Le opinioni riguardo alla tecnologia sono spesso molto contrastanti, e questi punti di vista divergenti possono essere ideologicamente individuati in due categorie di approccio: il tecno-ottimismo e il tecno-scetticismo, posizioni ideologiche che emergono spesso dall'analisi della sociologia contemporanea.

Ad esempio, Henry Jenkins, sociologo e saggista statunitense, nel libro “Cultura Convergente”, analizza come sia in atto un positivo cambiamento in cui le molteplici tecnologie sono sempre più integrate tra di loro creando un connubio con la cultura personale del consumatore, quella che viene definita appunto cultura convergente. Questo approccio enfatizza positivamente il contributo della tecnologia nell’attività umana.

D’altro lato, sociologi come Sherry Turkle, individuano nella tecnologia un’insieme di opportunità ma allo stesso tempo di minacce. Turkle ha scritto ampiamente sui rischi dell’iper connettività e della dipendenza tecnologica, sottolineando come l’uso eccessivo

dei dispositivi digitali possa avere effetti negativi sulla comunicazione interpersonale, sulla privacy e sulla salute mentale. Il tecno-scetticismo di Turkle mette in guardia dalla perdita di connessione umana autentica in un mondo sempre più dominato dalla tecnologia. È affascinante esaminare come le percezioni sulle tecnologie si siano sviluppate nel corso del tempo e come abbiano influenzato il modo in cui le persone, la società e le organizzazioni affrontano la rivoluzione tecnologica attraverso l'analisi del sentiment analysis, ovvero un'analisi dei linguaggi e delle opinioni sociali.

Questo approccio è molto utilizzato in determinati campi di ricerca, nel marketing così nell'analisi economica di target. È in grado di analizzare opinioni, sentimenti e percezioni delle popolazioni in riguardo a determinati argomenti; nel nostro caso la rivoluzione tecnologica e l'uso pervasivo delle tecnologie.

“Con questo sguardo, le sfumature di sentimenti ed opinioni analizzate dalla SA sono espresse tipicamente come brevi testi, video o punteggi (ranking) online. Queste espressioni personali sono selezionate e organizzate in tre macrocategorie: polarità (positiva, negativa e neutra), contesto (canali in cui vengono espresse le opinioni) e contenuto (parole più rilevanti).” (Benti e Lazzeroni,2022).

Nel 2023, uno studio condotto da Albanese e Lazzeroni ha analizzato le opinioni dei soggetti riguardo alle nuove tecnologie attraverso una sentiment analysis. Questo studio ha rilevato due tendenze principali. Da un lato, le nuove tecnologie vengono sempre più ritenute elementi fondamentali per la connessione delle diverse componenti della società e il miglioramento dell'efficienza. Esse sono considerate come strumenti di progresso e innovazione che possono apportare notevoli benefici. Dall'altro lato, persiste un diffuso sentimento di sfiducia. Questa sfiducia può essere collegata a preoccupazioni relative alla privacy, alla sicurezza, o a timori di sostituzione dell'occupazione umana con l'automazione. Le autrici hanno approfondito l'analisi considerando quattro città con diverse situazioni socioeconomiche, posizioni geografiche, prospettive di sviluppo futuro e condizioni territoriali. Le città prese in esame sono state Lecce, Pisa, Taranto e Terni. Le città di Lecce e Pisa si sono distinte per manifestare un grande entusiasmo verso le nuove tecnologie. Questo entusiasmo è spesso correlato a iniziative ad alto tasso di sviluppo economico, suggerendo una connessione tra la percezione positiva delle tecnologie e il progresso economico. Al contrario, Taranto è nota per i suoi problemi ambientali, mentre Terni ha subito la perdita di molti posti di lavoro a causa dell'automazione. Entrambe queste città esprimono una percezione più negativa delle nuove tecnologie, con

preoccupazioni che possono derivare dalle sfide economiche e ambientali che affrontano. In sintesi, lo studio ha dimostrato che le percezioni sulla quarta rivoluzione industriale variano notevolmente in base al contesto locale e alle esperienze storiche delle comunità. Questa variazione sottolinea l'importanza di considerare tali differenze nella pianificazione delle politiche tecnologiche e nello sviluppo futuro delle comunità. Pertanto, la sentiment analysis dovrebbe andare oltre l'esame dei singoli risultati di ricerca, prendendo in considerazione una serie di fattori esterni e di contesto che possono influenzare le opinioni e le reazioni delle persone alle nuove tecnologie. Analizziamo ora alcuni studi sulla sentiment analysis condotti su scala europea

In uno studio del 2021 di Marengo, Matteo e Seidl , ricercatori della London School of Economics viene analizzata come viene trattato il tema di come viene affrontata la digitalizzazione in Europa, analizzando articoli e contenuti pubblicati in 8 importanti paesi Europei. La digitalizzazione viene vista come un'opportunità o come una minaccia? La figura sottostante esprime gli esiti della ricerca.

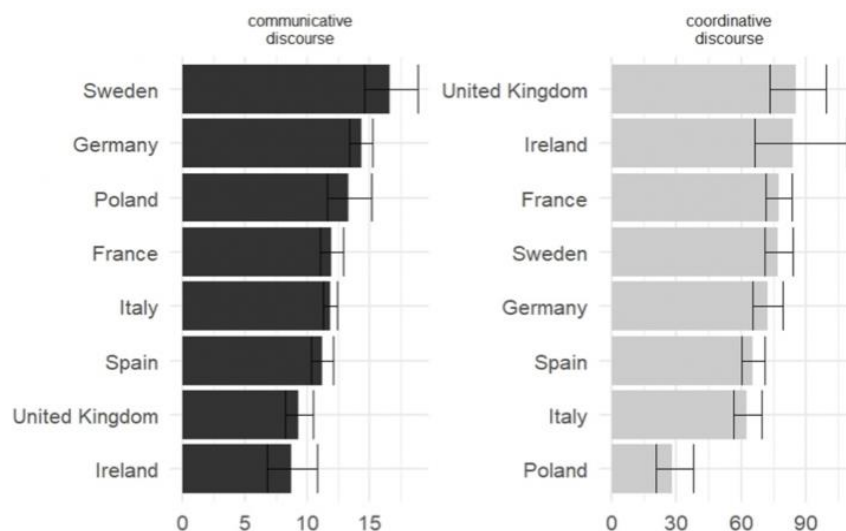


Figura 2: Sentiment Analysis riguardo la digitalizzazione in alcuni paesi Europei. Fonte: Marengo, Matteo e Seidl, 2021.

Guardando il grafico, emerge come in Svezia ci sia molta positività riguardo al cambiamento anche grazie alla loro lunga tradizione di proattività all'innovazione. D'altro lato, ad esempio, in Inghilterra e Irlanda emerge come le persone siano generalmente molto più preoccupate riguardo gli effetti della digitalizzazione, soprattutto nell'ambito lavorativo. Organizzazioni come l'Independent Workers Union of Great Britain esprimono

dissenso e paura mentre i capitalisti puntano a capitalizzare sempre di più alcuni settori del digitale.

Se analizziamo i contenuti, ci sono importanti differenze in ciò che i paesi percepiscono come urgente. La figura 3 mostra i principali argomenti trattati

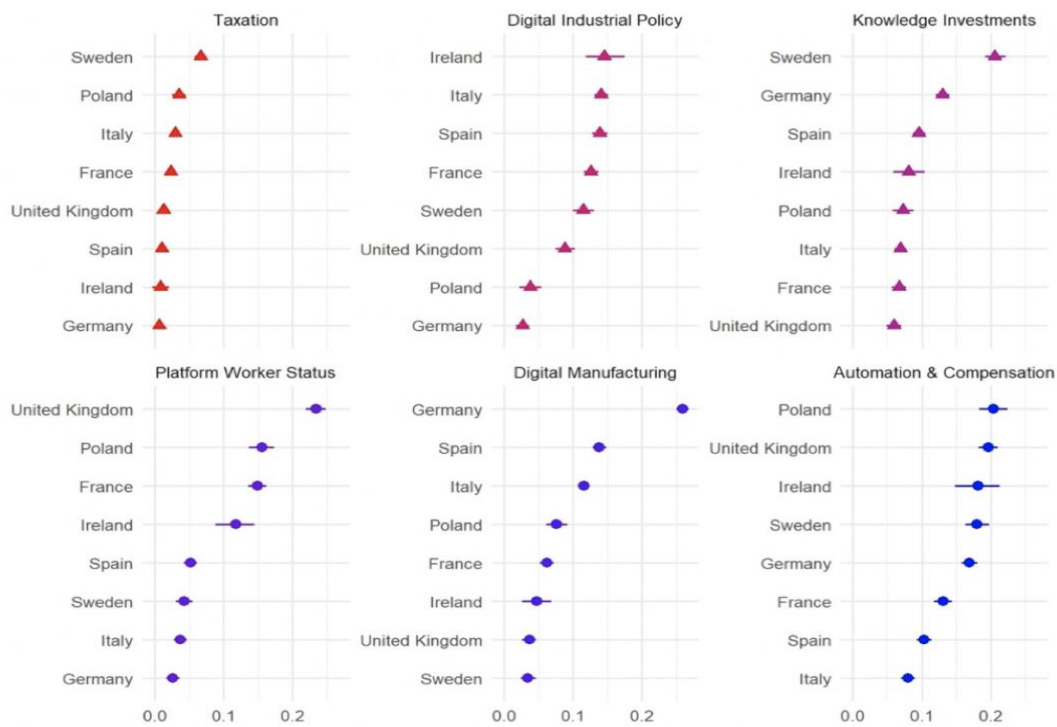


Figura 3: Temi di prevalenza nei discorsi riguardanti la digitalizzazione nei paesi Europei selezionati. Fonte: Marengo, Matteo e Seidl, 2021.

Si può notare come in Svezia sia alta la concentrazione sulla tassazione e sugli investimenti e sul capitale di conoscenza. Nel Regno Unito, invece vi è molta concentrazione sullo status del lavoro e sulla remunerazione dei dipendenti in risposta all'automatizzazione digitale. In Germania invece vi è una forte concentrazione in produzione digitale.

Analizziamo ora le più ricorrenti parole chiave utilizzate nei discorsi sulla digitalizzazione nei medesimi paesi.



Figura 4: Principali Keyword legate alla digitalizzazione utilizzate nei paesi Europei selezionati. Fonte: Marenco, Matteo e Seidl, 2021.

Si può concludere che ci sono considerevoli differenze nella trattazione della digitalizzazione basate su enormi differenze istituzionali. È comunque utile cercare di capire come i diversi paesi reagiscono ad essa, in modo da cercare di modellare le trasformazioni e le idee in base alla struttura di riferimento.

In medio Stat Virtus affermava Aristotele; la verità sta nel mezzo. Pertanto, cerchiamo di analizzare genuinamente i principali prodotti della rivoluzione tecnologica e i loro principali effetti, senza farci influenzare eccessivamente da approcci culturali di riferimento assumendo una posizione *super partes*, sopra le parti.

La trasformazione digitale ha creato prodotti eccezionali che hanno migliorato notevolmente il rendimento generale di molte industrie e settori.

I principali prodotti della rivoluzione possono essere considerati i seguenti:

1) Internet

1.1) L'Internet delle cose (IoT)

2) Cloud Computing

3) Big Data e Analytics

4) Intelligenza Artificiale (IA) e Machine Learning

5) Social Network.

Andiamo ad analizzarli nel dettaglio cercando di mettere a fuoco le principali conseguenze in ambito applicativo.

Internet è indiscutibilmente il punto focale alla base di tutte le altre tecnologie.

Nacque nel 1969 come ARPANET, prendendo il nome della prima rete di connessione tra computer del centro di ricerca Arpa. Inizialmente connetteva solamente alcune tipologie di dispositivi; ebbe eco mondiale nel 1991 con l'introduzione del World Wide Web e con la nascita del primo sito Internet. Da questi sviluppi iniziali vennero poi creati successivi strumenti tecnologici.

Senza dubbio, uno dei concetti più discussi nell'era della rivoluzione digitale è l'Internet of Things. Esso viene definito come un'estensione della rete che si applica ad oggetti inanimati, dotati di sensori e di intelligenza artificiale, che si interconnettono scambiandosi dati ed informazioni. Questo processo porta a considerare tali oggetti come Smart Object, oggetti intelligenti.

Ne sono esempio i dispositivi indossabili come smartwatch e dispositivi per il fitness. Essi monitorano l'attività fisica dell'utente, raccolgono dati biometrici e trasmettono tali informazioni a piattaforme o applicazioni.

Rose (2015), definisce 3 modelli principali di comunicazione di cui si serve l'Iot:

1) Device- to-Device Communications: questo modello delinea 2 dispositivi che si connettono direttamente tra di loro per comunicare utilizzando internet o indirizzi IP.

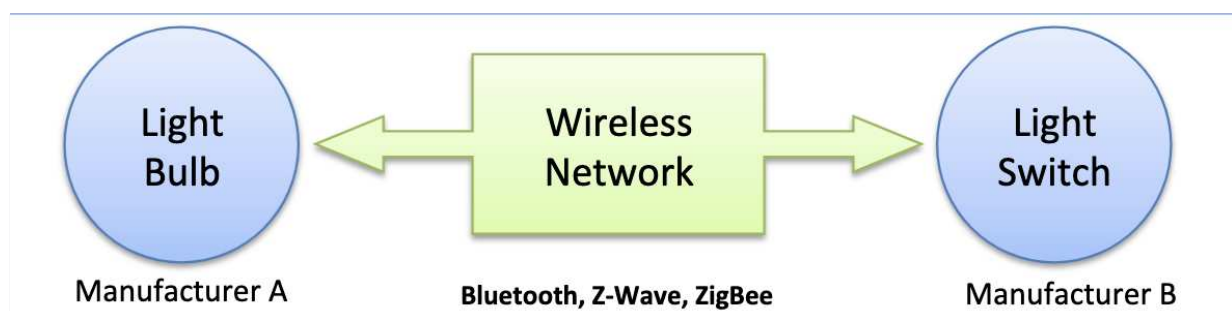


Figura 5: Esempio di modello D-T-D. Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Example-of-device-to-device-communication-model_fig1_334603508.

2) Device-to- Cloud Communications: in questo modello di comunicazione, il dispositivo IoT si connette ad un cloud service di Internet.



Figura 6: Esempio di modello D-T-C. Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Device-to-cloud-communication-model-diagram_fig2_334603508

3) Device-to-Gateway Communications: in questo modello il dispositivo IoT si connette ad un software applicativo installato in un dispositivo intermedio per raggiungere un servizio di cloud finale. È un modello che garantisce maggiore sicurezza ai dati.

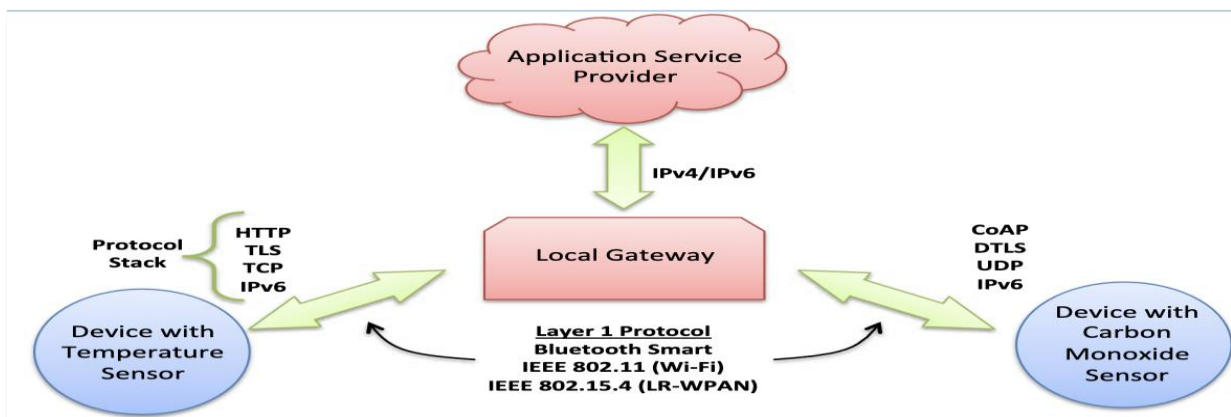


Figura 7: Esempio di modello D-T-G. Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Device-to-gateway-communication-model-diagram_fig3_

All'interno del contesto dell'Industria 4.0, l'IoT assume rilevanza nella modifica dei processi produttivi. Macchinari industriali, dotati di sensori avanzati, monitorano con costanza il loro stato di operatività e inviano in tempo reale informazioni riguardanti la loro manutenzione. Questo effetto riduce drasticamente i guasti, aumentando la performance e diminuendo i costi.

Come qualsiasi bene, la tecnologia ha un costo elevato e richiede notevoli risorse materiali ed immateriali e solo poche imprese riescono a massimizzare l'utilizzo delle tecnologie. La Repubblica (2023), ha messo in luce come sia crescente la concentrazione di potere nelle mani di veri e propri giganti globali. La Commissione Europea ha identificato sette aziende come autentici "gatekeeper" o monopolisti di considerevoli risorse tecnologico-finanziarie: Google, Apple, Meta, Amazon, Microsoft, ByteDance e Samsung. Queste imprese sono sottoposte a stretta sorveglianza in quanto considerate molti influenti nel loro mercato di riferimento.

Contro il loro crescente potere, è stato introdotto il Digital Markets Act, un regolamento europeo del 2022 che sta gradualmente istituendo una serie di vincoli e responsabilità che queste grandi imprese devono adempiere. Questo rappresenta un significativo sforzo volto a proteggere le (PMI) e i cittadini stessi.

Il Cloud Computing rappresenta un ulteriore chiave di innovazione e di semplificazione dei processi di evoluzione tecnologica. Viene definito come l'accesso tramite Internet a server e infrastrutture di rete. Ci sono molti servizi di cloud che includono database e applicazioni di vario tipo. L'utilizzo del sistema cloud porta a molti vantaggi come, ad esempio, un importante diminuzione dei costi legati ad infrastrutture IT, in quanto diminuisce il numero di computer e di risorse fisiche utilizzate. Altri vantaggi sono invece legati alla sicurezza avanzata che possono prevenire la perdita dei dati. Gli stessi dati vengono raccolti e analizzati da processi di tecnologie che prendono il nome di Big Data Analytics.

“Associati a sofisticate analisi di business, i big data hanno il potenziale di dare alle imprese intuizioni sulle condizioni di mercato], sul comportamento dei clienti, rendendo l'attività decisionale più efficace e veloce rispetto alla concorrenza, discostandosi dalle tradizionali soluzioni di business intelligence perché operano su grandi volumi di dati e richiedono pertanto un'elaborazione più lenta e meno efficiente”. (Wikipedia,2022).

La raccolta accurata dei dati è fondamentale per alimentare modelli di Intelligenza Artificiale (IA) e migliorare costantemente le prestazioni. Nel contesto del Machine Learning, il processo di acquisizione e utilizzo dei dati è cruciale. Questi dati possono provenire da varie fonti, come sensori, database, o anche dall'analisi di testo, immagini o suoni. Viene così migliorata la capacità dei dispositivi tecnologici di compiere azioni di apprendimento automatico.

Non ultimi per importanza, i social network hanno acquisito in quest'era un forte sviluppo, tanto da diventare spesso un argomento di acceso dibattito; hanno indubbiamente velocizzato il mondo della comunicazione e della connessione.

D'altro lato sono spesso diventati una forma di dipendenza e di distrazione, con spesso esiti spiacevoli sulla salute mentale del frequentatore. Queste avanguardie hanno pervaso qualsiasi ambito, creando una forte trasformazione. Le modalità di produzione hanno subito notevoli cambiamenti, e in parallelo, l'impatto della tecnologia sulle dinamiche economiche non può essere sottovalutato.

La digitalizzazione, insieme all'intelligenza artificiale e alle tecnologie digitali in generale, rientra nella categoria definita come "General Purpose Technology" (GPT), ovvero un insieme di tecnologie in grado di influenzare profondamente l'economia sia a livello microeconomico che macroeconomico. Queste tecnologie hanno il potenziale di apportare modifiche radicali alle strutture economiche e sociali preesistenti. Oltre agli effetti derivanti dall'adozione di nuove tecnologie, è cruciale tenere conto dell'evoluzione delle caratteristiche dei consumatori e dell'incremento della loro conoscenza e ingegnosità. I consumatori stessi hanno subito trasformazioni, insieme ai loro bisogni. Ora sono in grado di interagire con una vasta quantità di informazioni e di avere una chiara comprensione delle loro esigenze da soddisfare; approfondiremo ulteriormente queste tematiche nel capitolo successivo.

Per cercare di adeguarsi al cambiamento sono costanti gli investimenti in attività di ricerca e sviluppo (R&S), definite come "l'insieme di attività creative intraprese in modo sistematico sia per accrescere l'insieme delle conoscenze, sia per utilizzare tali conoscenze per nuove applicazioni." (Treccani,2012). Un esempio emblematico a livello tecnologico è rappresentato dall'insieme di ricerche condotte da Palo Alto Research Center (PARC), un centro specializzato nelle scienze fisiche e informatiche.

Le attività di R&S portano a sviluppare nuovi modelli di analisi strategica in 2 ottiche e dimensioni principali:

- 1) individuazione di nuove soluzioni e nuove idee
- 2) impatto delle innovazioni sulla realtà.

Tutte questi elementi sono integrati nell'industria 4.0.

“Industry 4.0 è principalmente la presa di coscienza della possibilità di utilizzare le tecnologie digitali per migliorare i processi produttivi di un’organizzazione” (M.Caroli, 2017).

É quindi un modo nuovo di progettare la produzione e di lavorare in contatto alle tecnologie avanzate: si crea il modello della fabbrica intelligente.

Quando si parla di Industria 4.0, spesso si assume che sia un'idea recente, ma in realtà le prime trattazioni sull'automazione risalgono al 1980, un'epoca in cui l'argomento veniva discusso con il termine CIM (Computer Integrated Manufacturing). Ci sono molte ragioni per cui lo sviluppo dell'Industria 4.0 è potuto avvenire solo in tempi recenti, tra cui:

- 1)Disponibilità di tecnologie più innovative e meno costose.
- 2)Maggiore disponibilità di dati.
- 3)Riduzione dei costi nella progettazione e nello sviluppo generale.

In uno studio di PwC, vengono descritte le principali opportunità dell’Industria 4.0 anche in ottica di un cambiamento dei modelli di business. PwC identifica le principali aree in cui il cambiamento agisce:

-A livello di integrazione verticale, quindi di produzione interna, i prodotti sempre più connessi portano ad un insieme di benefici ed opportunità, ad esempio, maggiore armonizzazione interna, maggiore garanzia di velocità e di integrazione, riduzione di costi di magazzino e di produzione.

-A livello di integrazione orizzontale, invece, i maggiori benefici si notano nelle funzionalità di track and trace, di logistica, nell’idea di veicoli a guida autonoma e nell’idea di prodotti intelligenti appartenenti al manufacturing 4.0.

Nel 2016 PwC ha condotto una survey globale che indicava come le aziende italiane avevano già riconosciuto di aver iniziato il processo di digitalizzazione, prevedendo oltre il 10% di fatturato in più in 5 anni dovuto a maggiore efficienza dei processi e a diminuzione dei costi operativi. PwC fornisce previsioni di sviluppo dei diversi settori aziendali e propone un insieme di opportunità e di sfide dell’industria 4.0.

Tra le principali opportunità, spicca una maggiore competitività del prodotto e del servizio digitale. Dall'altro lato, l'alto costo e la mancanza di competenze digitali rappresentano una sfida nello sviluppo generale.

Livello di maturità di Industry 4.0 in Italia (survey PwC 2016)



Figura 8: Sviluppo di settore e Opportunità e Sfide dell'Industry 4.0 secondo PwC. Fonte: PwC, 2016.

Si sta passando quindi da un'economia basata sul capitale fisico a un'economia intangibile, spesso associata al concetto di "economia della condivisione". Nell'opera "L'era dell'accesso", l'economista e sociologo statunitense Jeremy Rifkin mette in luce come il concetto di proprietà stia gradualmente cedendo il passo all'importanza dell'accesso alle informazioni e ai servizi online. “In un'economia delle reti, è più facile che sia negoziato l'accesso a una proprietà fisica o intellettuale, piuttosto che venga scambiata la proprietà stessa. Così, nel processo economico, la proprietà del capitale fisico - un tempo fondamento della civiltà industriale - diventa sempre meno rilevante.” (Rifkin,2000).

Si può parlare della nascita di un nuovo modello di economia che prende il nome di economia collaborativa o sharing economy. Questo modello implica che l'accesso ai servizi/beni potrebbe diventare più conveniente rispetto alla proprietà di essi. I principali vantaggi di questo modello sono la riduzione degli impatti ambientali e la diminuzione dei costi per il consumatore finale.

PwC ha identificato tre principali direzioni aziendali da seguire per accogliere con successo il cambiamento:

1) Tutelare la clientela esistente: Questo implica migliorare i servizi offerti ai clienti attuali e, se possibile, collaborare con altri attori del settore per ampliare l'offerta. L'obiettivo qui è mantenere soddisfatti i clienti esistenti e fidelizzarli.

2) Creare partnership strategiche: PwC suggerisce di considerare investimenti e acquisizioni strategiche per espandere le capacità e le risorse dell'azienda. Questo può contribuire a diversificare l'offerta, entrare in nuovi mercati o migliorare la posizione competitiva dell'azienda.

3) Sviluppare prodotti di sharing economy e incentivare i clienti ad abbracciare questo modello: In questo contesto, le aziende possono esplorare l'opportunità di creare prodotti o servizi basati sulla condivisione, come piattaforme online per la vendita di beni usati o servizi di condivisione di risorse. Questo modello può promuovere la sostenibilità e generare nuove fonti di reddito. Un esempio concreto di quest'ultimo punto è la strategia adottata da Ikea, che ha creato una piattaforma online per incentivare i clienti a vendere i propri prodotti usati. Allo stesso modo, Patagonia ha collaborato con Ebay per promuovere la vendita di oggetti usati, utilizzando la pubblicità come leva per coinvolgere i clienti in questa pratica.

In sintesi, queste direzioni strategiche suggerite da PwC mirano a favorire l'adattamento delle aziende ai cambiamenti del mercato e a sfruttare nuove opportunità di business attraverso la fidelizzazione dei clienti, le partnership strategiche e l'adozione di modelli di sharing economy.

3 Marketing Revolution

3.1 Dal marketing di prodotto al marketing per il cliente

“Il nuovo concetto di marketing sostituisce una più vecchia impostazione commerciale secondo cui un’impresa deve riuscire a vendere tutto ciò che fabbrica. Il nuovo concetto di marketing inverte i termini e richiede all’impresa di fabbricare ciò che essa può vendere. Esso comporta la ricerca di aree in cui esistono desideri dei consumatori insoddisfatti” (P.Kotler, 1965). Questa definizione di Philip Kotler mette in luce come, già nel 1965, il marketing stesse cambiando notevolmente, passando da un marketing di prodotto ad un marketing sempre più rivolto verso il soddisfacimento di un bisogno di un cliente obiettivo. Dal punto di vista manageriale il marketing si sviluppò intorno agli anni 50, prima in America e poi nel resto del mondo; oggi è una delle funzioni aziendali meno trascurabili grazie alla sua forte adattabilità al cambiamento. Infatti, il mercato è in costante evoluzione e secondo Kotler (2019), il marketing si è sviluppato recentemente secondo una nuova forma di economia che prende il nome di customer side economics, incentrata sul valore per il cliente. Un obiettivo chiave dei nuovi sviluppi di Marketing è appunto cercare di sviluppare relazioni durature e profonde con le persone; si può indicare questo approccio con il termine relationship marketing o marketing relazionale. Bisogna specificare che non tutte le imprese hanno dato primaria importanza alla funzione marketing a livello di impostazione di azienda. Caroli (2017) definisce 3 principali orientamenti che le imprese condividevano prima dello sviluppo del marketing:

- 1) orientamento alla produzione
- 2) orientamento al prodotto
- 3) orientamento alla vendita

L’orientamento alla produzione pone l’attenzione a creare un’adeguata offerta di prodotti a un prezzo sostenibile per il mercato; il marketing in questo caso ha valenza secondaria. L’orientamento al prodotto invece si basa sulle caratteristiche del prodotto e sul continuo miglioramento delle caratteristiche tecniche. Anche qui il marketing non ha un rilievo strategico.

L’orientamento alla vendita invece si basa sul mantenimento di un adeguato bacino di mercato promuovendo costantemente l’offerta.

“Nei mercati contemporanei, tuttavia, sempre più spesso non basta comprendere le aspettative del cliente e cercare di soddisfarle; è anche necessario sviluppare con il cliente una relazione non solo commerciale”(Caroli,2017).

Il cliente è diventato quindi il punto di partenza e di arrivo per organizzare le strategie commerciali odierne, come si può notare nella figura sottostante.

[Fig. 5.1] ▲

Traditional Organization versus Modern Customer-Oriented Company Organization

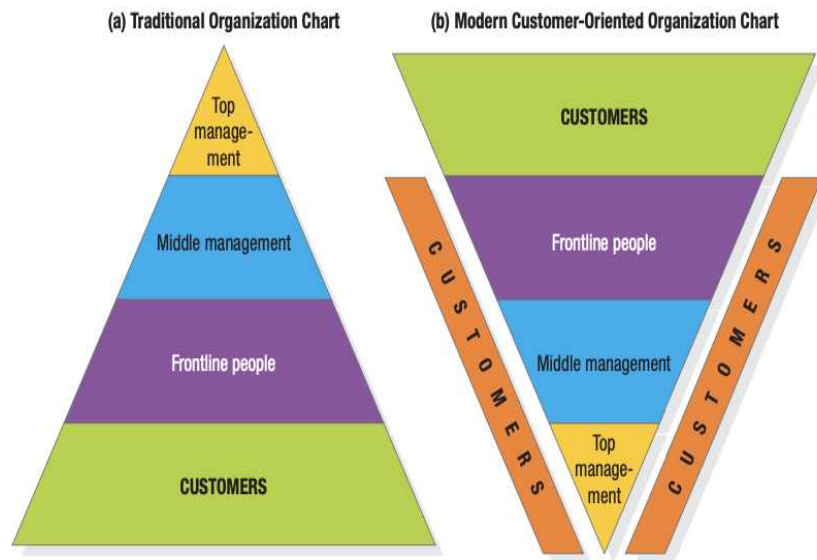


Figura 9: Confronto tra organizzazione tradizionale e approccio moderno al cliente. Fonte: Kotler, 2011.

Come si può notare nella Figura 9, è cruciale che ogni strato aziendale partecipi direttamente nell'analisi, nell'incontro e nell'assistenza ai clienti. Alcune imprese hanno basato il proprio modello di business sulla centralità del cliente, facendo della promozione della customer advocacy la loro strategia chiave e il loro vantaggio competitivo. Con l'avvento delle tecnologie digitali, come Internet, i consumatori, che oggi sono più informati che mai, non si aspettano solo contatti sporadici con le aziende, o la mera soddisfazione, e nemmeno il mero compiacimento. Pretendono che le aziende prestino attenzione alle loro esigenze e rispondano di conseguenza.

Tutti questi fattori contribuiscono ad aumentare il Customer Perceived Value (CPV), ovvero il valore che il cliente associa al marchio. Secondo alcune ricerche, sebbene i clienti possano essere insoddisfatti dei loro acquisti in circa il 25% dei casi, soltanto circa il 5% di loro effettua una lamentela. La stragrande maggioranza, ovvero il 95%, ritiene che il lamento non valga la pena o non sa a chi o come presentarlo, e spesso smette semplicemente di fare acquisti. Tra i clienti che effettivamente segnalano una lamentela, dal 54% al 70% torna a fare affari con l'organizzazione se la questione viene risolta.

Questa percentuale sale in modo sorprendente al 95% se il cliente percepisce che la lamentela è stata affrontata prontamente. Ciò dimostra quanto sia efficace curare e gestire in maniera efficace il rapporto con la clientela.

Di seguito definiamo un insieme di ambiti che hanno portato al miglioramento costante del marketing relazionale:

- 1) Il Customer Relationship Management: la cura del rapporto tra impresa e clienti.
- 2) L'approccio al marketing esperienziale: migliorare e implementare l'esperienza del cliente.
- 3) Gli studi di Neuromarketing: studiando i processi mentali e i meccanismi di acquisto e di comportamento dei clienti
- 4) Le ricerche di mercato: fondamentali per migliorare il proprio posizionamento all'interno del mercato.

Customer Relationship Management

Oggi le grandi imprese si trovano ad affrontare la concorrenza più agguerrita di sempre e il Customer Relationship Management (CRM) rappresenta probabilmente il concetto chiave del successo nella gestione moderna del marketing.

"Il Customer Relationship Management (CRM) è il processo di gestione dettagliata delle informazioni dei clienti e dei loro punti di contatto con un marchio, con l'obiettivo principale di accrescere la loro fedeltà. Le occasioni in cui i clienti si interfacciano con un'azienda sono preziose, e il CRM mira a migliorarle utilizzando dati per fornire un servizio di alta qualità in tempo reale. Attraverso la personalizzazione di offerte, servizi e messaggi basati su dati dei clienti, le aziende possono massimizzare il valore della loro base clienti. Il CRM è essenziale poiché il successo di un'azienda è fortemente legato alla soddisfazione dei clienti (P.Kotler, 2011).

Un obiettivo della CRM è quello di massimizzare il valore della vita del cliente (CLV) definito come il valore attuale netto del flusso di profitti attesi nel corso della vita del cliente sottratti i costi per attirare quel determinato cliente e per mantenerlo.

Da un punto di vista pratico, vediamo come vengano applicate le tecniche di Customer Relationship Management (CRM). Queste tecniche si basano sulla raccolta e la gestione di informazioni dei clienti, che vengono archiviate in database appositamente progettati per essere aggiornati con facilità. Tuttavia, un database di marketing non si limita a contenere informazioni di base sui clienti. Esso accumula una vasta gamma di dati provenienti dalle

interazioni dei clienti, dalle informazioni di registrazione, dalle richieste telefoniche, dai cookie e da ogni forma di contatto con la clientela. Idealmente, un database clienti comprende anche dettagli sugli acquisti passati dei consumatori, dati demografici (come età, reddito, membri della famiglia e date di nascita), dati psicografici (come hobby, interessi e opinioni), preferenze mediatiche (i mezzi di comunicazione preferiti) e altre informazioni pertinenti.

Questi dati sono raccolti tramite il contact center aziendale e vengono organizzati all'interno di un data warehouse. Questo data warehouse è accessibile agli specialisti di marketing, i quali possono estrarre, interrogare e analizzare i dati per ottenere insight sulle esigenze e le risposte dei singoli clienti. Gli operatori del telemarketing, basandosi su una visione completa della relazione con il cliente, sono in grado di rispondere alle richieste dei clienti in modo più personalizzato, mentre le attività di marketing possono essere dirette specificamente a ciascun cliente.

Il data mining, in particolare, consente agli statistici di marketing di estrarre informazioni preziose da questo vasto tesoro di dati. Questa tecnica si avvale di metodi statistici avanzati e approcci matematici sofisticati, tra cui l'analisi dei cluster, la scoperta automatica di pattern interattivi, la modellazione predittiva e le reti neurali. Alcuni esperti ritengono che un database di proprietà possa conferire un notevole vantaggio competitivo a un'azienda.

Dopo aver definito i principali vantaggi del database marketing è doveroso definire anche i principali svantaggi di questi strumenti. Kotler (2011), definisce 5 principali svantaggi del Marketing Database e del CRM:

- 1) Limitazioni d'uso: In alcune situazioni, gestire un database clienti può essere costoso e non conveniente, ad esempio quando i clienti sono poco fedeli o i costi di raccolta dati sono elevati.
- 2) Costi di implementazione: Creare e mantenere un database richiede investimenti significativi in hardware, software e personale qualificato.
- 3) Impegno del personale: Non tutti i dipendenti sono orientati al cliente e potrebbe essere difficile adattarli al CRM.
- 4) Privacy dei clienti: Alcuni clienti potrebbero preoccuparsi della raccolta e conservazione di dati personali.
- 5) Presupposti non validi: Clienti ad alto volume possono richiedere sconti, mentre i fedeli potrebbero sentirsi trascurati.

In sintesi, il marketing basato su database offre vantaggi ma richiede attenzione ai costi, alla privacy dei clienti e all'adattamento organizzativo.

Il marketing esperienziale

“Il marketing tradizionale non è orientato al cliente. Esso, infatti, si focalizza in maniera limitante sugli attributi e sui benefici dei prodotti, è privo di una visione ampia della concorrenza e considera i consumatori come decisori razionali. Il marketing tradizionale non riesce, quindi, a rendere conto dell’immagine e delle qualità intangibili che il prodotto fornisce; non riconosce il fatto che i clienti si imbattono frequentemente in acquisti guidati dall’emozione e dai sentimenti, non dispone neppure dei metodi appropriati per studiare l’esperienza dei consumatori. Per orientarsi all’esperienza del cliente, l’intero campo e istituzione del marketing deve cambiare i principi fondamentali, i concetti e le metodologie, così come le mentalità dei brand e product manager, dei responsabili di comunicazione e dei ricercatori. É necessario quindi adottare un nuovo paradigma di marketing: quello che si è chiamato marketing esperienziale” (Ferraresi e Schmitt,1999).

Diamo uno sguardo alle differenze tra il marketing tradizionale e il marketing esperienziale riunite nella tabella seguente.

Marketing Tradizionale	Marketing Esperienziale
Qualità del prodotto e del servizio	Qualità dell’esperienza
Homo oeconomicus	Homo ludens
Bisogno	Desiderio e piacere
Agire di consumo razionale	Agire emozionale
Benefici e attributi	Stili di vita ed esperienza olistica di consumo
Scopi	Processi e Relazioni

Tabella 1: Differenze tra marketing tradizionale e marketing esperienziale. Fonte: Ferraresi, 2006.

Cos'è un'esperienza? Sono eventi che si verificano in risposta a stimolazioni esterne; raramente sono autogenerate. Schmitt (1999), definisce 5 tipologie di esperienze del cliente che formano la base esperienziale:

1)Sense: Il marketing del sense fa riferimento alla stimolazione dei sensi. Un esempio è Illy, azienda italiana produttrice di caffè, che cerca di rendere il suo caffè un'esperienza polisensoriale completa, istituendo quattro laboratori in cui si indaga il rapporto tra stimolazione sensoriale e risposta emozionale/cognitiva.

2)Feel: Il marketing del feel fa riferimento ai sentimenti dei clienti e si pone l'obiettivo di creare esperienze affettive forti.

3)Think: Il marketing del think si riferisce all'intelletto cercando di stimolare cognitivamente i clienti tramite attività di problem solving in cui il cliente è stimolato a dare una propria interpretazione dei fenomeni ai quali è esposto. Un esempio è Apple che nel suo payoff "Think Different" riassume a pieno questo approccio.

4)Act: Questo approccio mira ad influenzare gli stili di vita dei clienti. Ad esempio, Nike con la campagna "Just do It" cerca di stimolare i clienti a fare esercizio fisico.

5)Relate: Questa tipologia riunisce all'interno tutte le precedenti. Mette in relazione l'individuo con il sé ideale. Harley Davidson è un esempio manifesto di questa tendenza. Tutti questi moduli esperienziali vengono attivati da Expro o fornitori di esperienza che includono la comunicazione, gli spazi espositivi, i media elettronici e le persone intorno alla marca/esperienza.

Il neuromarketing

Il neuromarketing può essere definito come:

"Una disciplina che fonde il marketing tradizionale (economia) con neurologia(medicina) e psicologia (scienze comportamentali) e si prefigge di illustrare ciò che accade nel cervello delle persone in risposta ad alcuni stimoli relativi a prodotti, marche o pubblicità con l'obiettivo di determinare le strategie che spingono all'acquisto." (Wikipedia,2022).

Negli anni 2000 il neuromarketing si è sviluppato come una branca delle neuroscienze, consolidandosi a partire dal 2002, quando le prime grandi società iniziarono a offrire consulenza e ricerca sulla materia.

"Il termine neuromarketing parla dell'incontro tra le due parole neuro e marketing e implica la fusione di due campi di studio, apparentemente molto distanti, come le neuroscienze e il marketing. Quindi due mondi molto distanti ma con traiettorie

convergenti, che pongono quale interesse primario l'essere umano, ovvero la persona anche nella veste del consumatore" (Garofalo, Gallucci, Diotto,2021)

Si è creata un'ambizione nel cercare di capire come gli stimoli vengano trasformati in comportamenti, cercando di indagare quelli che sono i meccanismi più nascosti all'interno delle decisioni umane. Infatti, la maggior parte delle decisioni che prendiamo ogni giorno è il risultato di complessi processi cerebrali che avvengono al di sotto del nostro livello di coscienza. Alcuni studi condotti da esperti come hanno dimostrato che oltre il 95% delle attività cerebrali, tra cui le scelte che facciamo, le nostre reazioni emotive e i processi decisionali, si svolgono in modo automatico e inconscio. Il neuromarketing si basa su questa fondamentale premessa: gran parte del nostro comportamento è guidata da processi mentali che operano al di fuori della nostra coscienza. Secondo questa prospettiva, il consumatore non è principalmente un razionale pensatore che pondera attentamente le opzioni, ma piuttosto un individuo guidato dagli istinti e dalle emozioni. Nel neuromarketing si sostiene che ciò che spinge una persona all'acquisto sia principalmente una sensazione o un'emozione, e non un ragionamento logico e razionale. Di conseguenza, il processo di acquisto inizia con la percezione e l'emozione (Feel), mentre il pensiero razionale (Think) può intervenire successivamente, se del caso, ma spesso solo dopo che sono state evocate emozioni e sensazioni positive.

Nel 2013 il neuroscienziato Tom Noble classifica le metodologie di ricerca di neuromarketing in tre categorie:

- 1)tecniche neurometriche: si basano sull'osservazione dell'attività cerebrale
- 2)tecniche biometriche:si basano sulle risposte biologiche e fisiologiche agli stimoli
- 3)tecniche psicometriche: si rifanno alle risposte psicologiche (Garofalo, Gallucci, Diotto,2021).

Tra le più importanti tecniche di neuromarketing vi sono le tecniche di brain imaging le quali mettono in evidenza le zone cerebrali che si attivano durante gli stimoli, analizzando l'attività corticale prima e dopo uno stimolo/compito.

I principali strumenti di neuroimaging utilizzati nel neuromarketing sono ad esempio la risonanza magnetica funzionale (fMRI) e le tecniche di Eye tracking system.

La fMRI è una tecnica di brain imaging che si basa sulla misurazione delle risposte emodinamiche ovvero l'aumento del flusso sanguigno in aree del cervello caratterizzate da intensa attività cerebrale.

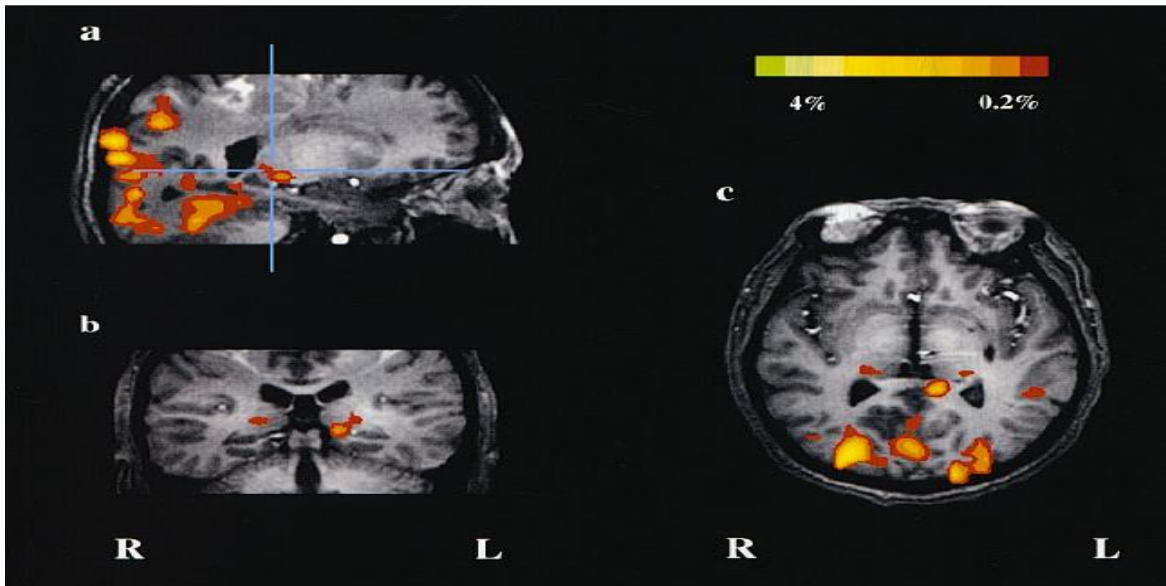


Figura 10 :Esempio di risonanza magnetica funzionale (fMRI). Fonte: https://www.researchgate.net/figure/The-fMRI-maps-in-color-superimposed-on-anatomical-images-gray-scale-from-a-single_fig4_13637640.

Le tecniche di Eye tracking system misurano la dilatazione e la contrazione delle pupille, insieme al movimento dell'occhio in risposta agli stimoli ricevuti. Queste metodologie sono preziose per comprendere quale parte di una pubblicità, di una presentazione di prodotto o di uno spot televisivo attira l'attenzione dell'occhio umano. Un elemento fondamentale in queste tecniche è la cosiddetta 'heat map' o mappa di calore, che evidenzia con punti di calore le zone di maggiore interesse per l'occhio del consumatore. Questi strumenti forniscono una visione chiara di dove l'occhio è maggiormente attratto e possono essere estremamente utili nella ottimizzazione del design e la disposizione di elementi visivi in campagne pubblicitarie o presentazioni di prodotto.

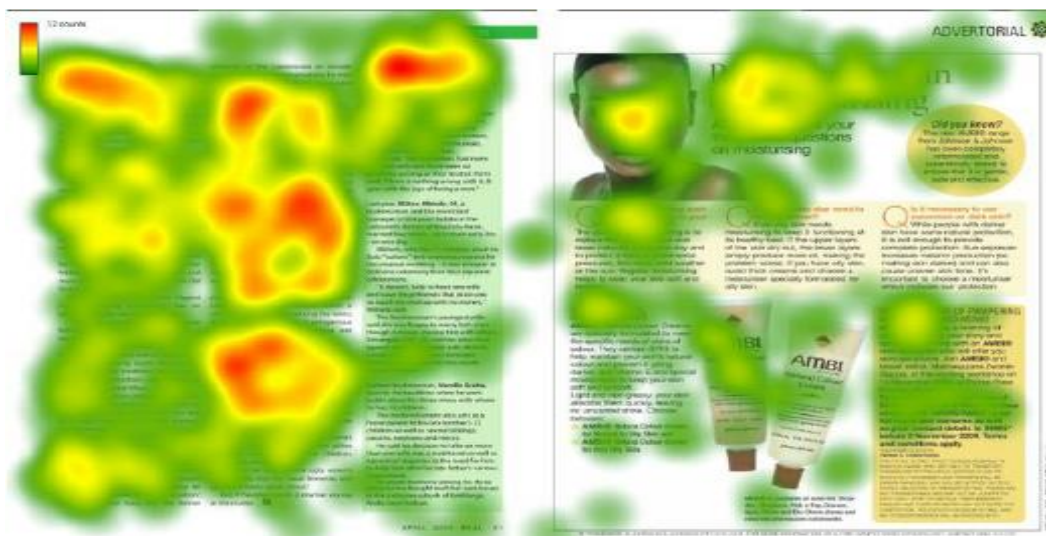


Figura 11: Esempio di Heat Map in un annuncio pubblicitario. Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Heat-map-advertisement-in-the-magazine_fig4_273946.

3.2 Dal marketing tradizionale al marketing digitale

Nel paragrafo precedente abbiamo definito come il marketing tradizionale, molto concentrato sul valore del prodotto, si sia ormai trasformato in un marketing maggiormente rivolto al cliente e alla sua esperienza diventando umano-centrico. Questo cambio di paradigma può essere definito come il passaggio dal marketing 1.0 al marketing 3.0. Questo grazie ad un cambiamento delle esigenze del mercato, oggi come mai attente al valore del servizio più che alle peculiarità del prodotto stesso. Questo primo passaggio si deve grazie allo sviluppo di una comunicazione diversa rispetto al passato, integrata con le tecnologie digitali. Queste tecnologie hanno aiutato diversi settori dell'economia come il commercio al dettaglio con l'e-commerce, i trasporti con i veicoli automatici, la formazione con corsi online ad accesso libero, la salute e le interazioni sociali tramite i social media. (Kotler,2017). Nel suo libro "Marketing 4.0" Kotler (2017) afferma che: "Il marketing 4.0 sfrutta la connettività da macchina a macchina e l'intelligenza artificiale per migliorare la produttività del marketing, sfruttando al contempo la connettività da uomo a uomo per rafforzare il coinvolgimento dei clienti".

Nel capitolo introduttivo, abbiamo esaminato come la società sia stata radicalmente trasformata dalla cosiddetta "rivoluzione digitale", portando a significativi cambiamenti in tutti i suoi aspetti. Anche il mercato ha subito cambiamenti sostanziali e il marketing tradizionale è stato presto sostituito da brillanti strumenti digitali che si sono integrati e hanno ampliato il cambiamento. Ma il digital marketing non rimpiazza completamente il marketing tradizionale; i due approcci coesistono e si integrano. Nelle prime interazioni tra azienda e consumatore il marketing tradizionale fa da base nel costruire interesse iniziale. Quando le relazioni diventano più forti, il marketing digitale ne accresce l'importanza; l'obiettivo del digitale marketing è raggiungere i risultati, il marketing tradizionale costruisce il rapporto fiduciario iniziale.



Figura 12: Rapporto tra marketing tradizionale e marketing digitale Fonte: Kartajaya H, 2017.

Gli sviluppi tecnologici e sociali hanno portato alla forma più avanzata di marketing odierno: il marketing 5.0.

Che cos'è il marketing 5.0? "Il marketing 5.0, per definizione, è l'applicazione di tecnologie che imitano l'uomo per creare, comunicare, fornire e accrescere il valore attraverso il customer journey. Uno dei temi cruciali del marketing 5.0 è quello che chiamiamo next tech, ovvero un gruppo di tecnologie che mirano a emulare le capacità dei marketer umani. Comprende AI, NLP, sensori, robotica, realtà aumentata (AR), realtà virtuale (VR), IoT e blockchain. La combinazione di queste tecnologie sta alla base del marketing 5.0. (Kotler,2021).

Queste avanguardie vengono sfruttate da grandi compagnie e multinazionali per migliorare i processi decisionali e per ottimizzare le strategie di mercato.

Sephora e Ikea, ad esempio, tramite applicazioni di realtà aumentata permettono agli acquirenti di provare i prodotti prima di acquistarli.

Le aziende possono implementare questo processo mediante qualsiasi tipologia di hardware o software disponibile nel mercato ma il focus deve sempre essere aumentare l'esperienza del consumatore (customer experience); per questo esse devono sfruttare e bilanciare correttamente ambo l'intelligenza umana e l'informatica.

Nell'immagine sottostante viene messo in luce come le tecnologie siano importanti per anticipare i comportamenti umani tramite un'analisi accurata dei dati; l'intelligenza umana rimane fondamentale per interpretare l'ambito dei valori e delle decisioni personali.

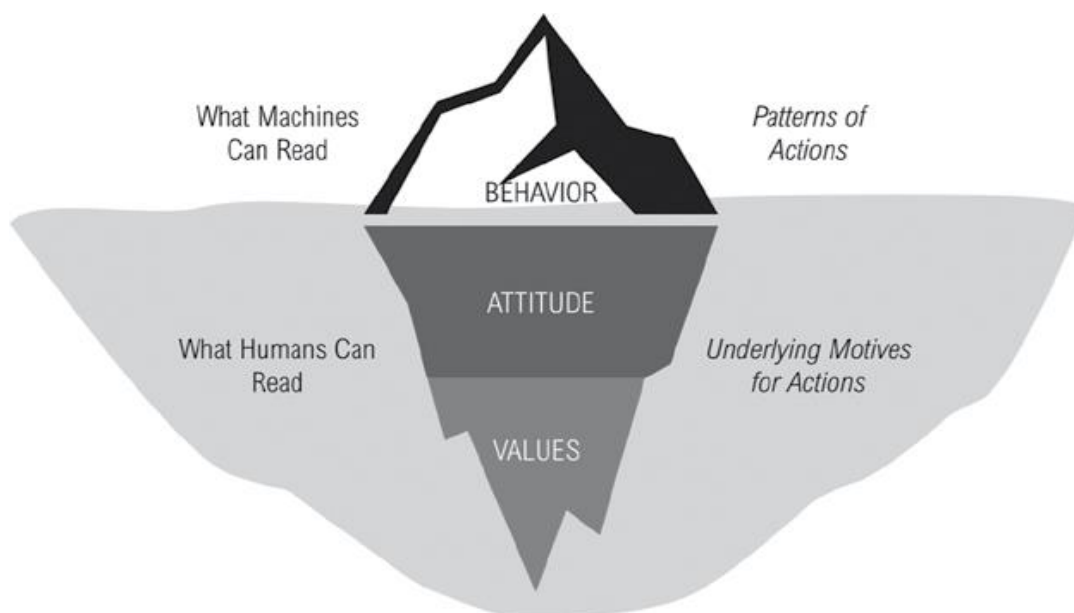


Figura 13: Differenze di analisi tecnologiche e umane del consumatore Fonte: Kotler, 2021.

Dalla figura si deduce come uno dei punti di deboli della macchina sia l'incapacità di replicare il tatto umano o di interpretare al massimo le emozioni. È pertanto difficile integrare la tecnologia con le emozioni soggettive ma essa è indubbiamente un acceleratore efficace nel creare maggiori punti di contatto con il cliente.

“Il Marketing 5.0 si basa sulla centralità dell'uomo del Marketing 3.0 e sulla prodezza tecnologica del Marketing 4.0. È definito come l'uso di tecnologie che imitano l'uomo per creare, comunicare, fornire e migliorare il valore dell'esperienza complessiva del cliente. Si parte dalla mappatura del customer journey e dall'identificazione dei punti in cui le tecnologie di marketing (martech) possono aggiungere valore e migliorare le prestazioni dei marketer umani. Le aziende che applicano il Marketing 5.0 devono essere data-driven fin dall'inizio; la costruzione di un ecosistema di dati è il prerequisito per l'implementazione dei casi d'uso del Marketing 5.0. utilizzando il marketing aumentato. Tutti questi elementi di esecuzione richiedono l'agilità aziendale per fornire una risposta in tempo reale ai cambiamenti del mercato” (Kotler,2021).

3.3 L'importanza di misurare la performance: tecniche e metodi

Nel panorama odierno, caratterizzato da una forte concorrenza, le aziende sono obbligate a mettere in atto efficaci meccanismi di valutazione e monitoraggio delle prestazioni per rimanere competitive e ottenere successo.

In ambito aziendale si applicano quindi, per le diverse funzioni aziendali, una serie di misuratori dei risultati o indicatori e misurazioni di performance.

Essi vanno a costituire quello che viene definito controllo di gestione, un processo che identifica i punti di forza e di debolezza seguendo la logica del feedback tipica del ciclo di controllo. Consiste nell'accertare oggi se esistono i requisiti perchè l'azienda abbia un successo in un futuro a volte lontano come previsto dai piani pluriennali. Si tratta generalmente di elementi misurabili come, ad esempio, il portafoglio di clienti o la presenza di un'immagine di prestigio aziendale. Spesso sono elementi con un bilancio economico-finanziario non necessariamente positivo nel breve periodo, ma potenzialmente positivo nelle prospettive future. (Brusa,2011)

Tutto parte all'inizio da una formulazione strategica.

“La pianificazione è la procedura atta a esprimere in maniera formale l'orientamento strategico dell'impresa. In particolare: gli obiettivi di medio-lungo termine; le azioni da attuare per raggiungerli, tenuto conto delle condizioni interne e del contesto competitivo; le unità organizzative coinvolte nell'implementazione di tali azioni e le connessioni tra tali unità; le modalità di allocazione delle risorse all'interno del sistema aziendale per la realizzazione delle azioni operative” (Caroli,2021).

Una volta stabiliti gli obiettivi, segue la fase di implementazione delle strategie, durante la quale si mette in atto quanto pianificato nella prima fase. In questa fase, è di vitale importanza il monitoraggio costante dello stato delle operazioni. Per svolgere questo compito, entrano in gioco vari indicatori di performance e metodi di misurazione. Tra i numerosi indicatori di performance aziendali disponibili, quattro principali meritano particolare considerazione:

1)CSF (Critical Success Factors) Questi sono gli elementi fondamentali che devono essere gestiti in modo eccellente per raggiungere gli obiettivi strategici dell'azienda. Sono spesso specifici per il settore e l'azienda stessa e dipendono dagli obiettivi strategici generali. Possono essere definiti come gli strumenti per raggiungere più velocemente gli obiettivi.

2)Management Accounting : Approccio che utilizza tecniche contabili per misurare e analizzare le performance aziendali, creando report puntuali riguardo le operazioni economiche che aiutano le figure manageriali a prendere decisioni più precise e con relativamente minor sforzo.

3)KPI (Key Performance Indicator - Indicatori Chiave di Prestazione): I KPI sono metriche specifiche che consentono di misurare il successo nell'ambito di obiettivi specifici. Possono coprire una vasta gamma di aree, come vendite, customer satisfaction, efficienza operativa, e altro ancora. Sono una serie di indicatori qualitativi/quantitativi che comprendono la misurazione di diversi ambiti e sono focalizzati principalmente nei processi finali.

4)BSC (Balanced Scorecard): framework strategico che considera varie prospettive; riunisce tutti i metodi precedenti collegando gli obiettivi strategici e gli indicatori di performance. Questo metodo nasce dall'intenzione di rimodernare i precedenti sistemi di misurazione incentrati quasi unicamente su fattori economico-finanziari. Con la Balance Scorecard vengono collegati obiettivi di breve e di lungo termine, prospettive finanziarie e non finanziarie, di performance interna ed esterna.

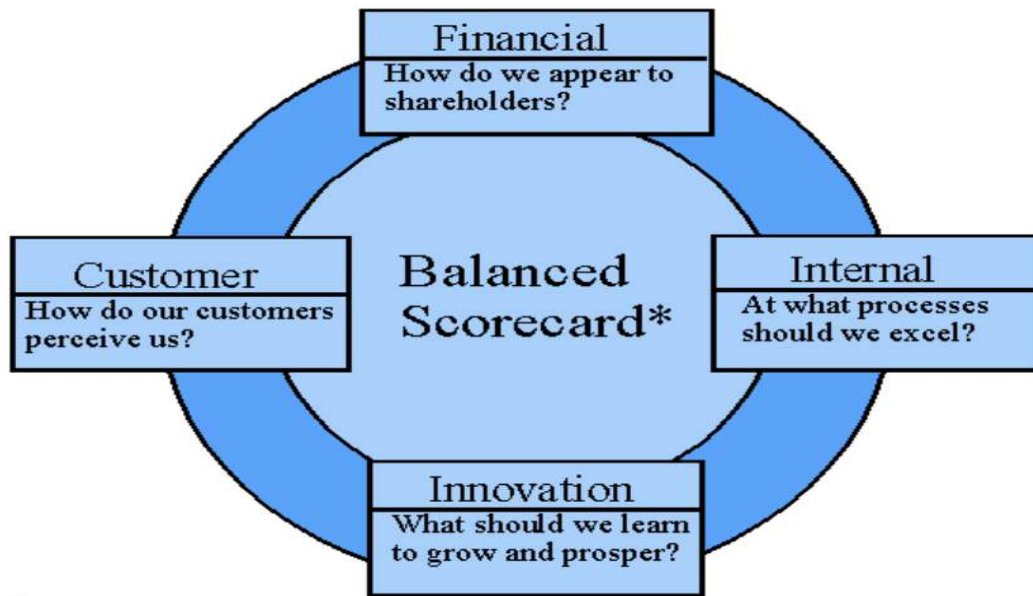


Figura 14: Differenze di analisi tecnologiche e umane del consumatore Fonte: Kotler,2021.

Questo approccio mette in relazione diverse prospettive: quella del consumatore, quella interna dell'azienda, il grado di innovazione e il parere dei finanziatori. Nel corso del tempo, infatti, sono avvenuti molteplici cambiamenti nei diversi ambiti della società e dell'economia e questi hanno portato ad una rivoluzione nella gestione aziendale, sempre più rivolta a conciliare pianificazione strategica e risultati ottenuti. L'evoluzione dei sistemi di controllo ha seguito diverse tendenze. Inizialmente c'era una grossa distinzione tra obiettivi di breve e di lungo termine, oggi giorno vengono considerati simultaneamente. Nel processo che prende il nome di performance management si parte quindi dagli obiettivi aziendali, si definiscono delle misure di performance e si cerca di sviluppare un modello di raggiungimento degli obiettivi.

Nel capitolo successivo, esamineremo nel dettaglio gli indicatori chiave di prestazione (KPI) e il loro utilizzo nell'ambito del marketing digitale.

4 I key performance indicators

4.1 Introduzione ai KPI: caratteristiche e ambiti di applicazione.

Alla fine del secondo capitolo abbiamo discusso quanto sia importante misurare costantemente la performance delle proprie attività.

“Un KPI è una metrica che misura l'efficacia dell'organizzazione o di un individuo nello svolgimento di un'attività operativa, tattica o strategica, fondamentale per il successo attuale e futuro dell'organizzazione.” (Kerzner,2023).

Sono quindi dei veri e propri indicatori di misurazione di prestazione a livello gestionale. Per molto tempo gli unici fattori presi in considerazione all'interno di un progetto sono stati il tempo, il costo e i loro derivati. Oggi ci si rende conto che lo stato di un progetto non può essere commisurato solamente in base a questi due elementi, pertanto, nel corso del tempo sono nate molte altre metriche. Il termine "metrica" è di natura estremamente generica, mentre i Key Performance Indicators (KPI) indicano oggetti molto più specifici. Pertanto, è essenziale evitare qualsiasi confusione tra questi due concetti.

Di conseguenza, le metriche forniscono dati relativi a eventi passati o attuali, mentre i KPI offrono informazioni più precise riguardo a ciò che potrebbe accadere in futuro e per questo essi rappresentano uno strumento molto versatile e ampiamente impiegato in svariati settori con finalità specializzate.

Sono un esempio l'ambito delle costruzioni dove sono fondamentali per monitorare l'avanzamento dei progetti, per garantire il rispetto dei budget stabiliti e per preservare la sicurezza sul luogo di lavoro.

Anche all'interno dell'ambito di manutenzione ci si avvale dei KPI per tenere traccia dell'uptime degli impianti, dei costi di manutenzione e delle prestazioni degli asset, contribuendo così all'efficienza operativa.

Nel contesto della gestione del rischio, i KPI svolgono un ruolo cruciale nell'analizzare e gestire una vasta gamma di rischi all'interno di un'organizzazione o di un progetto, consentendo decisioni basate su dati concreti.

La sicurezza sul posto di lavoro è una priorità in molte industrie, e i KPI vengono utilizzati per misurare e anticipare il rischio di incidenti e per garantire il rispetto delle norme di sicurezza.

Per quanto riguarda la qualità, i KPI sono utilizzati per valutare la qualità dei prodotti o servizi, individuare difetti e misurare la soddisfazione del cliente.

Anche le vendite beneficiano dei KPI per monitorare il fatturato, i tassi di conversione e l'acquisizione di nuovi clienti, contribuendo alla crescita delle entrate.

Il marketing utilizza i KPI per analizzare l'efficacia delle campagne, la generazione di lead e il ritorno sugli investimenti.

L'Information Technology (IT) si affida ai KPI per misurare il tempo di attività dei sistemi, i tempi di risposta e l'efficienza nella fornitura dei servizi IT.

Tutte queste riflessioni mettono in luce come i KPI rappresentino uno strumento comunemente considerato in diversi settori aziendali in quanto hanno la sua capacità di suggerire azioni. I KPI indicano che potrebbe essere necessario prendere delle misure per correggere una situazione negativa o per sfruttare un'opportunità.

Se analizziamo l'anatomia dell'acronimo KPI possiamo comprendere il significato di ciascuna sua componente.

La parola "Key" nei KPI significa "chiave," evidenziando un contributo fondamentale. Si tratta di un elemento essenziale che sottolinea l'importanza di determinati aspetti.

La componente "Performance" si riferisce alla misura delle prestazioni. Questo significa che i KPI sono strumenti che ci permettono di valutare quanto bene stiamo facendo in un certo contesto o ambito.

Infine, la parte "Indicator" nei KPI rappresenta un indicatore delle prestazioni attuali e future. I KPI ci forniscono dati o informazioni che ci aiutano a capire come stiamo performando ora e cosa potrebbe accadere in futuro.

Il numero di KPI può variare in base alla funzione o al settore a cui sono destinati e al coinvolgimento degli stakeholder nel processo decisionale. Spesso, le organizzazioni scelgono i KPI seguendo il principio di Pareto, il quale afferma che il 20% delle cause contribuisce all'80% degli effetti finali. Tuttavia, è importante notare che questi sono valori approssimativi basati su osservazioni empiriche e potrebbero non essere sempre accurati in tutte le situazioni.

Le principali caratteristiche di KPI possono essere identificate dalla parola SMART:

S= Specific= Gli indicatori devono essere specifici in base al progetto che si monitora.

M= Measurable= i risultati devono essere facilmente misurabili

A= Achievable= gli obiettivi devono essere raggiungibili con relativa facilità.

R=Rilevanti= l'indicatore deve avere rilevanza generale.

T =Time-Based= Il KPI deve riferirsi ad un arco di tempo definito.

Questo approccio prende il nome di “smart rule”, dove l'acronimo S.M.A.R.T identifica quelli che vengono considerati gli elementi strutturali degli indicatori di performance.

Ma la caratteristica più importante degli indicatori è l'azionabilità, ovvero il fatto che essi rappresentano degli strumenti di azione nel caso in cui ci si accorga che ci siano delle tendenze negative o anomale nella performance generale.

Kerzner(2023) identifica alcune tipologie di KPI in base agli output di risultato che essi puntano ad ottenere:

-KPI quantitativi: portano a risultati numerici e valoriali

-KPI pratici: si interfacciano direttamente con i processi aziendali.

-KPI direzionali: definiscono una direzione da seguire

-KPI azionabili: definiscono le azioni da seguire

-KPI finanziari: misurano le performance economiche e finanziarie.

Nel capitolo precedente abbiamo definito quanto sia importante per le aziende moderne cercare di sviluppare e incrementare il rapporto con i clienti; abbiamo parlato di CRM e di diverse tecniche che si sono sviluppate per implementare l'ambito del rapporto con i clienti; l'utilizzo dei KPI e l'ampliamento delle tecniche di customer relationship management spesso collaborano, soprattutto nell'ambito del marketing digitale.

4.2 I principali KPI nel marketing e nel marketing digitale

Abbiamo già delineato in precedenza come il marketing abbia subito notevoli cambiamenti nel corso del tempo, con una crescente integrazione nell'economia digitale e lo sviluppo di una sempre maggiore interconnessione, dando vita a comunità digitali intorno al prodotto.

Nell'economia digitale, la co-creazione è la strategia di sviluppo di nuovi prodotti. Attraverso la co-creazione e il coinvolgimento dei clienti fin dalle prime fasi

dell'ideazione, le aziende possono migliorare il tasso di successo dello sviluppo di nuovi prodotti.

Essa consente inoltre ai clienti di personalizzare i prodotti e i servizi, creando così proposte di valore superiore. (Kotler,2017).

Anche la struttura prettamente economica intorno ad alcuni settori ha subito cambiamenti notevoli, dove ad esempio il concetto di prezzi sta evolvendo anche nell'era digitale, passando da prezzi standard a prezzi dinamici, dynamic pricing .

I prezzi dinamici implicano la definizione di prezzi flessibili in base alla domanda di mercato e all'utilizzo della capacità e dei progressi nella tecnologia.

Ad esempio, i rivenditori online raccolgono ora una vasta quantità di dati, permettendo loro di condurre analisi di big data approfondite. Questo, a sua volta, consente loro di offrire prezzi unici a ciascun cliente. Con i prezzi dinamici, le aziende possono ottimizzare la loro redditività applicando prezzi diversi a clienti diversi, basati su modelli di acquisto storici, la vicinanza alle sedi dei negozi e altri aspetti dei profili dei clienti.

Questi sono solo esempi delle tendenze in atto. Con l'implementazione dell'ambito digitale le vendite e il marketing hanno subito cambiamenti profondi che hanno creato la necessità di misurazioni di performance più rigide.

Le attività di marketing e di digital marketing moderne sono sempre più articolate seguendo il naturale sviluppo sociale e tecnologico dell'intero pianeta.

I KPI vengono utilizzati in questo ambito nella fase di pianificazione e quindi di marketing plan. Le metriche di misurazione non sono uniche all'interno di uno stesso ambito e per valutare un obiettivo possono essere richiesti uno o molteplici indicatori, spesso correlati e raffrontati tra di loro.

Possiamo idealmente semplificare le attività di marketing e di digital marketing in

1-Gestione della relazione con i clienti (CRM)

2-Pubblicità e Comunicazione

3-Ricerche di mercato e analisi dei dati

4-Pianificazione dei costi e delle vendite.

Per ognuna di questa attività possiamo identificare un insieme di KPI.

1) Gestione della relazione con i clienti:

Nella gestione e relazione con i clienti i principali KPI che andremo ad analizzare sono: CLV, Customer Retention Rate e il Customer Engagement Score.

1) CLV, Customer Lifetime Value:

Avevamo già definito il concetto di CLV, inteso come il valore presente di tutti i profitti futuri ottenuti da un cliente nel corso della sua relazione con un'azienda. Il CLV viene usato come un tool per organizzare e gestire il successo dei loro modelli di business. In uno studio di Gupta (2006), questa metrica viene definita come una metrica dettagliata che può essere utilizzata per identificare i clienti redditizi e allocare le risorse di conseguenza; allo stesso tempo rappresenta un indicatore di valore complessivo dell'azienda. Esso viene di solito stimato su un singolo cliente o su un singolo segmento, il che consente di differenziare tra clienti più redditizi e meno redditizi, anziché esaminare solamente la redditività media.

La formula semplificata base per calcolare il CLV per un cliente è data dalla seguente equazione:

$$CLV = (ARPU \times t) - CAC.$$

Dove:

- CLV è il Valore a Vita del Cliente.
- ARPU rappresenta il Revenue Medio per Utente (Average Revenue Per User).
- t è l'orizzonte temporale, ovvero il periodo di tempo in cui si stima il CLV.
- CAC è il Costo di Acquisizione del Cliente (Customer Acquisition Cost).

In questa formula, si moltiplica il Revenue Medio per Utente per l'orizzonte temporale desiderato e si sottrae il Costo di Acquisizione del Cliente. Questa è una formula semplificata che fornisce una stima approssimativa del CLV ed è spesso utilizzata nelle situazioni in cui non è possibile o necessario un calcolo più complesso.

2) Customer Retention Rate:

è una metrica chiave che misura la percentuale di clienti che rimangono fedeli ad un'azienda o ad un marchio in un determinato periodo di tempo.

$$\text{Customer retention rate} = ((CE - CN) / CS) \times 100$$

dove:

CE: numero di clienti alla fine del periodo

CN: numero di nuovi clienti acquisiti nel periodo

CS: numero di clienti all'inizio del periodo

3) Customer Engagement score:

Questa metrica valuta quanto i clienti sono coinvolti e interagiscono con un'azienda tramite le azioni e interazioni positive che i clienti compiono.

$$\text{Customer engagement score} = (\text{interazioni positive} / \text{totale clienti}) \times 100$$

2) Pubblicità e Comunicazione:

Nell'ambito della promozione e della comunicazione aziendale i KPI più utilizzati sono le Impressions e Reach, CTR e Conversion Rate.

1) Impressions e reach:

Impression indica il numero di volte in cui un annuncio viene visualizzato mentre reach indica quanti utenti unici visualizzano un messaggio. Mentre impression è una metrica quantitativa, conta il numero totale di visualizzazioni, reach è una metrica inclusiva in quanto conta solo gli utenti unici.

2)CTR (Click through rate):

Questa metrica serve per misurare e capire la percentuale di utenti che vengono raggiunti attivamente dalle campagne di marketing e di comunicazione.

$$CTR = (\text{click totali} / \text{impression totali}) \times 100.$$

Se ad esempio considero un campione di 10000 impression e di 400 click, il CTR ha valore di 4%. Questo risultato è da considerarsi generalmente buono, in quanto mediamente il CTR non supera la percentuale dell'1%.

3)Conversion Rate(tasso di conversione):

Questo KPI misura la percentuale di persone che ha compiuto un'azione desiderata dopo aver visualizzato un annuncio o un messaggio di marketing.

Peterson (2006) definisce due distinti tassi di conversione, ordini e acquisti.

$$\text{Order Conversion Rate} = (\text{numero totale di ordini} / \text{visite totali}) \times 100$$

$$\text{Buyer Conversion Rate} = (\text{numero totale di consumatori convertiti} / \text{visite totali}) \times 100$$

In sintesi, l'Order Conversion Rate misura la conversione di visite in acquisti, indipendentemente che si tratti di nuovi clienti o di clienti già esistenti, mentre il buyer conversion rate misura la conversione dei nuovi clienti. Consideriamo un negozio che registra 500 ordini su un totale di 10.000 visite. In questo caso, l'Order Conversion Rate risulta essere del 5%, calcolato come $(500/10,000) \times 100$. Nello stesso negozio, tra i 500 nuovi ordini, 200 di essi rappresentano nuovi clienti. Pertanto, il Buyer Conversion Rate è del 2%, calcolato come $(200/10,000) \times 100$.

3)Ricerche di mercato e analisi dei dati:

Nell'ambito delle ricerche di mercato e dell'analisi dei dati, sono metriche fondamentali il Market Share, la Brand Awareness e il Data Quality Score

1)Market Share:

Rappresenta la quota di mercato detenuta da un'azienda rispetto al totale del mercato in cui opera, quindi rispetto alla concorrenza. Questa metrica è fondamentale per definire il posizionamento di impresa e per monitorare il mercato.

$$\text{Market Share} = (\text{fatturato azienda} / \text{fatturato totale di mercato}) \times 100$$

Se ad esempio un'azienda ha un totale di vendite di 1 milione in un mercato in cui il totale di vendite sono di 10 milioni, la quota di mercato è del 10%.

2)Brand Awareness

La brand awareness corrisponde alla consapevolezza del brand/prodotto, è una metrica di marketing che misura il grado di riconoscimento o consapevolezza di un marchio da parte di un pubblico di riferimento. Non rappresenta una metrica quantitativa come il Market Share, ma è abbastanza qualitativa. Non viene quindi espressa con percentuali di output ma tramite risultati di posizionamento.



Figura 15: Piramide di David Aaker. Fonte: <https://www.signorelli-partners.it/brand-awareness-la-piramide-di-aaker/>.

David Aaker, noto economista statunitense e esperto di marketing, ha proposto un modello a forma di piramide per misurare il livello di consapevolezza del marchio. Secondo questo modello, la consapevolezza del marchio può essere suddivisa in quattro livelli:

1) Unaware of a Brand: In questo livello, le persone non hanno alcuna conoscenza o consapevolezza del marchio. Il marchio è completamente sconosciuto per loro.

2) Brand Recognition: A questo livello, le persone riconoscono il marchio quando lo vedono o ne sentono parlare, ma la loro conoscenza è superficiale. Potrebbero aver visto il marchio, ma non ricordano dettagli specifici o associazioni ad esso.

3) Brand Recall: Qui, la conoscenza del marchio è più solida. Le persone sono in grado di richiamare il marchio senza l'aiuto di stimoli esterni. Questo indica una conoscenza più profonda e un maggiore coinvolgimento con il marchio.

4) Top of Mind: Al livello "Top of Mind", il marchio è la prima cosa che viene in mente alle persone quando pensano a un prodotto o servizio correlato. Questo è il livello più alto di consapevolezza del marchio, in cui il marchio è la scelta prioritaria.

Questo modello di piramide di Aaker è utile per comprendere il grado di consapevolezza e riconoscimento del marchio tra il pubblico e per pianificare strategie di branding e marketing mirate a spostare i consumatori attraverso questi diversi livelli di consapevolezza.

3) Data Quality Score (punteggio di qualità dei dati):

Tramite diverse metriche vengono condotte delle ricerche sulla qualità dei dati di cui un'azienda dispone. Un esempio è la percentuale di dati inconsistenti o errati, che misura quanti dati in un campione sono incongruenti.

Se ad esempio valutiamo un database con 1000 unità di dati e 50 di essi risultano incongruenti, questo tasso risulta del 5%; in questo caso è un tasso negativo.

4) Pianificazione dei costi e delle vendite

Per valutare l'efficacia degli investimenti in marketing, sono state introdotte nuove metriche di produttività, come il PAR (Purchase Action Ratio) e il BAR (Brand Advocacy Ratio). Il PAR misura la capacità delle aziende di trasformare la consapevolezza del marchio in acquisti effettivi. D'altra parte, il BAR valuta la capacità aziendale di convertire la consapevolezza del marchio in advocacy del marchio, ovvero la lealtà assoluta dei clienti verso il marchio.

Per illustrare queste metriche, consideriamo un esempio di mercato in cui abbiamo un campione di 100 persone associate a un marchio specifico. Supponiamo che il marchio venga ricordato spontaneamente da 90 di queste persone. Tra queste 90 persone, 18 acquistano effettivamente il prodotto finale e 9 lo raccomandano spontaneamente. Quindi, l'indice PAR del marchio è pari a $18/90$, ovvero 0,2, mentre il BAR è pari a $9/90$, cioè 0,1.

Inizialmente sembrava che il marchio avesse un elevato grado di consapevolezza, con un valore di 0,9. Tuttavia, gli indicatori BAR e PAR rivelano un rendimento relativamente basso in termini di prestazioni. Ciò indica una sfida nel convertire la conoscenza del marchio in azioni concrete, come l'acquisto finale del prodotto. Questo esempio dimostra come sia importante non solo aumentare la consapevolezza del marchio, ma anche concentrarsi sulla capacità di trasformare tale consapevolezza in azioni e lealtà dei clienti (Kotler, 2017).

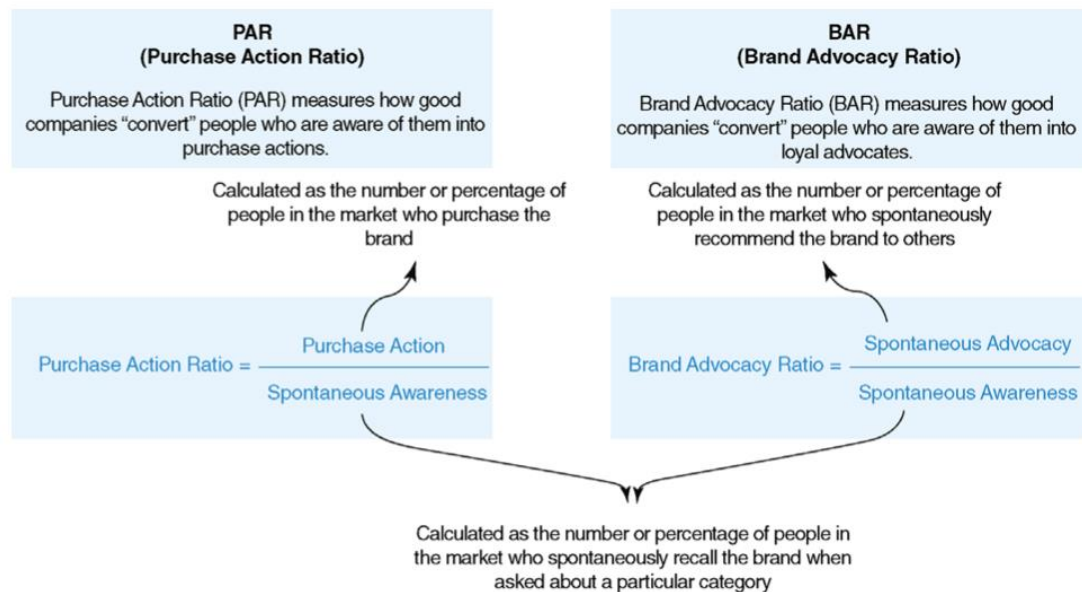


Figura 16: Indici PAR e BAR, un confronto. Fonte: Kartajaya H, 2017.

Questi due indici possono essere equiparati per alcuni aspetti agli indici utilizzati dai dirigenti finanziari per misurare la salute finanziaria e i rendimenti dei loro capitali come l'indice ROE (return on equity); allo stesso modo questi indici mostrano alcuni risultati degli investimenti economici nelle attività di marketing, definite con il termine ROMI (Return on marketing investment).

Gli investimenti nelle strategie di marketing e nelle attività di vendita sono diventati sempre più essenziali nell'attuale panorama aziendale. È necessario considerare tali iniziative come costi temporanei che possono generare profitti in futuro.

In uno studio condotto da Abratt nel 1994, viene esplorata la relazione tra il piano di marketing e il bilancio annuale di alcune aziende operanti nel settore dei beni di consumo veloci, noti con l'acronimo FMCG (Fast Moving Consumer Goods). L'autore giunge a una conclusione significativa, enfatizzando una forte correlazione e interconnessione tra questi due elementi. Questa connessione si basa su fattori temporali poiché sia il piano di marketing che il bilancio coprono generalmente un arco temporale di un anno. Tuttavia, il legame più rilevante emerge dal monitoraggio delle performance attraverso indicatori di successo.

In entrambi questi contesti, emergono metriche comuni o simili che spesso si sovrappongono. Per esempio, la redditività, una misura di natura finanziaria, viene

ampiamente valutata nei piani di marketing attraverso specifici indici che esamineremo più dettagliatamente. Questa sovrapposizione e interazione tra il lato finanziario e il lato del marketing suggerisce una complementarità significativa tra questi due ambiti.

In sintesi, si evidenzia una stretta interdipendenza tra le dimensioni finanziarie e di marketing delle aziende operanti nel settore FMCG, dimostrando come tali aspetti siano parzialmente complementari nell'ambito della gestione aziendale.

Nel 2023, a distanza di circa 30 anni dalla pubblicazione dell'articolo di Abratt, il panorama economico e sociale è stato profondamente influenzato e trasformato dall'implementazione della tecnologia. In questo contesto in continua evoluzione, la valutazione della performance aziendale è diventata una priorità centrale.

È possibile quindi definire un insieme di indicatori chiave che costituiscono la base per il monitoraggio dei costi complessivi delle attività di marketing e vendite, nonché degli indicatori di profitto associati a tali funzioni.

I principali KPI nella funzione di monitoraggio del costo delle attività di marketing sono il Costo per Click, il Costo per Acquisizione(CAC) e il margine lordo.

1)Cost per Click

Viene definito come il costo medio che si paga per ogni click che si ottiene da un annuncio.

2)Costo per Acquisizione (CAC)

CAC (Costo per Acquisizione) è un indicatore fondamentale per valutare il costo relativo all'acquisizione di nuovi clienti attraverso le campagne di marketing. Questa metrica riveste una notevole importanza in quanto contribuisce al calcolo del margine lordo complessivo dell'azienda. Si ottiene dividendo le spese di marketing per il numero di clienti acquisiti tramite esse; un valore basso di CAC indica una maggiore efficienza.

3)Margine lordo :

Noto come gross margin, rappresenta la differenza tra i ricavi totali generati dalle vendite dei beni e il loro costo di produzione.

$$\text{Margine lordo} = \text{Ricavi} - \text{Costi di produzione}$$

Questi indicatori, unitamente ad altri, consentono di valutare lo stato di salute dei nostri prodotti e servizi. Attraverso di essi, possiamo calcolare con precisione i profitti derivanti dalle campagne e dagli investimenti effettuati. Il ROI e, in particolare per le attività di marketing, il ROMI, ci forniscono un quadro completo del rendimento delle nostre iniziative, facilitando la presa di decisioni informate e la valutazione complessiva dell'efficacia delle nostre strategie di business.

Il ROI (return on investment) è una metrica di natura finanziaria che misura il rendimento dell'investimento effettuato in un'attività, indicando se è stato generato un profitto o un costo aggiuntivo.

$$ROI = ((\text{guadagno netto} - \text{costo di investimento}) / \text{costo dell'investimento}) \times 100$$

dove:

-guadagno netto= è l'importo totale guadagnato dall'investimento

-costo dell'investimento= rappresenta il costo totale dell'investimento

Un ROI positivo indica che l'investimento ha generato profitto mentre se negativo indica una perdita.

Il ROMI (Return on Marketing Investment) è una variante specificatamente utilizzata per valutare il rendimento delle spese di marketing. Esso misura il profitto generato rispetto alle spese di marketing; la formula è simile a quella del ROI

$$ROMI = ((\text{guadagno netto} - \text{spese di marketing}) / \text{spese di marketing}) \times 100$$

Se ad esempio un'azienda ha speso 10000 mila euro in una campagna di marketing per promuovere un prodotto, generando grazie ad essa 30000 euro di ricavo, l'indice ROMI ha valore 200%. Questo indica che per ogni euro utilizzato ne sono stati ricavati 2.

4.3 Vantaggi e Svantaggi dei KPI.

I kpi e gli indici di misurazione sono delle metriche fondamentali per guidare progetti e funzioni aziendali nella maniera giusta ma devono essere utilizzati in maniera corretta.

Come qualsiasi strumento di analisi, essi presentano punti di forza e di debolezza.

Nell'ambito aziendale, il monitoraggio delle prestazioni offre numerosi vantaggi fondamentali, contribuendo a una gestione più consapevole e controllata delle attività. Qui di seguito, sono elencati i principali benefici derivanti dall'adozione di misure nelle organizzazioni:

-Valutazione della soddisfazione clienti: Le aziende trovano nel monitoraggio delle performance un mezzo efficace per valutare e misurare il grado di contentezza dei propri clienti. Questo processo permette di acquisire conoscenze approfondite sul fatto che i servizi o prodotti offerti siano in grado di soddisfare le aspettative dei clienti.

-Ottimizzazione dei processi: L'impiego di indicatori di performance fornisce alle organizzazioni una visione più chiara e dettagliata della struttura dei propri processi operativi. Ciò consente di individuare con precisione eventuali punti critici che richiedono miglioramenti, contribuendo all'efficienza complessiva dell'azienda.

-Decisioni basate su dati oggettivi: L'utilizzo di dati quantitativi conferisce alle decisioni aziendali un fondamento solido. Questo approccio sostituisce l'uso esclusivo di emozioni e intuizioni personali con evidenze quantitative, migliorando l'efficacia e l'accuratezza delle scelte.

-Verifica dei risultati delle modifiche: La misurazione delle performance consente alle organizzazioni di valutare se le modifiche apportate ai processi hanno prodotto effetti positivi o negativi. Questo processo continuo di valutazione favorisce l'ottimizzazione costante delle attività aziendali.

-Valutazione delle performance dei fornitori: La misurazione delle performance consente alle organizzazioni di valutare in modo obiettivo se le offerte dei fornitori soddisfino i requisiti dell'azienda. Ciò favorisce la creazione di relazioni fornitore-cliente più trasparenti ed efficaci.

È altrettanto importante per migliorare l'efficienza dei KPI seguire un insieme di azioni per cercare di ottimizzare il processo di adozione e di utilizzo dei KPI nei processi aziendali:

1) Selezionare i processi: questa prima fase implica la scelta di processi più rilevanti da monitorare. Durante questa fase, identifichiamo quali processi hanno priorità e meritano l'attenzione. Successivamente selezioniamo gli indicatori fisici per misurare e valutare questi processi.

2) Definire i KPI: Una volta scelti i processi, procediamo definendo i Key Performance Indicators specifici per ciascuno di essi.

3) Profilatura degli indicatori: In questa fase, definiamo i dettagli relativi ai KPI, inclusi il tipo di indicatore, il metodo di calcolo e la fonte dei dati da cui verranno estratti. Questo aiuta a stabilire una base solida per il monitoraggio delle prestazioni.

4) Correlazione con i CFS: Per ottenere una visione chiara delle prestazioni, incrociamo i KPI con i Critical Success Factors(CSF). Questo collegamento permette di valutare l'impatto dei KPI sulla realizzazione degli obiettivi aziendali.

5) Analisi dimensionale: In questa fase, definiamo le dimensioni di analisi in modo da collegare correttamente i risultati in base alla grandezza di campione esaminata.

6) Rifinitura e documentazione: In questa ultima fase solitamente si crea un report che poi viene distribuito nelle diverse funzioni aziendali affinché vi sia un'informazione condivisa.

Kerzner(2023) mette in luce come anche le tecniche di misurazione più efficaci in realtà abbiano una componente di incertezza. Non è realistico credere che ci sarà mai un'informazione perfetta e una certezza completa per il processo decisionale. La realtà ci costringe a convivere con informazioni parziali ottenute in modo economicamente efficiente. La scelta dei giusti KPI risulta però essenziale per avvicinarsi quanto meglio ai risultati di analisi che ci si pone di misurare. Nella maggior parte dei progetti sono necessari solamente pochi KPI che sono generalmente definiti in anticipo ma potrebbero doversi evolvere con il progredire del progetto se non ci sono metodi o processi in atto per catturare i dati richiesti inizialmente.

I KPI si collegano sempre ad un insieme di obiettivi generali:

-obiettivi quantitativi semplici: con output numerici e di misurazioni

-obiettivi basati sul tempo: misurazioni condotte in un periodo, con cadenza periodica.

-obiettivi a completamento: basati sul completamento di un progetto o di un pacchetto di lavoro.

-obiettivi estesi: migliorare il proprio posizionamento o vantaggio competitivo.

-obiettivi futuri: migliorare la performance futura e consolidare le pianificazioni successive.

Stabilire l'obiettivo giusto è fondamentale.

L'utilizzo dei Key Performance Indicators (KPI) può essere estremamente utile, ma presenta anche alcuni svantaggi e punti di debolezza. Ecco alcuni di essi:

-Rischio di distorsione delle informazioni: Se i KPI vengono scelti in modo inappropriato o se vengono manipolati per sembrare migliori di quanto siano in realtà, si corre il rischio di ottenere una visione distorta delle prestazioni aziendali.

-Tunnel vision: Concentrandosi troppo su un numero limitato di KPI, si potrebbe trascurare l'analisi di altri fattori importanti che influenzano le prestazioni aziendali. Questo può portare a decisioni sbagliate o a una perdita di prospettiva più ampia.

-KPI non rappresentativi: La scelta di KPI inappropriati può portare a una valutazione distorta delle prestazioni. Ad esempio, se si utilizzano KPI troppo generici o che non sono direttamente correlati agli obiettivi aziendali, si otterrà un quadro inaccurato.

-Resistenza al cambiamento: Talvolta, l'implementazione di nuovi KPI o il cambiamento dei KPI esistenti può essere oggetto di resistenza da parte dei dipendenti o dei team. Questo può rendere difficile l'adozione di metriche più adeguate.

-Complessità eccessiva: Troppi KPI o KPI troppo complessi possono appesantire il processo decisionale e rendere difficile la comprensione delle prestazioni aziendali.

-Sensibilità a fluttuazioni temporanee: Alcuni KPI possono essere influenzati da fluttuazioni a breve termine o eventi occasionali che non riflettono necessariamente il quadro generale delle prestazioni aziendali.

-Difficoltà nell'ottenere dati di qualità: La raccolta e l'analisi dei dati necessari per calcolare i KPI richiedono spesso risorse considerevoli, e i dati stessi devono essere accurati e affidabili. La mancanza di dati di qualità può rendere difficile l'uso efficace dei KPI.

-Rischio di focus sul breve termine: Alcuni KPI, se interpretati in modo errato, possono spingere l'azienda a prendere decisioni orientate solo al breve termine a scapito di obiettivi a lungo termine.

-Creazione di competizione interna dannosa: Quando vengono utilizzati come strumento di incentivazione, i KPI possono portare a una competizione dannosa tra dipendenti o team, piuttosto che alla collaborazione.

-Costi associati alla raccolta dei dati: La raccolta dei dati per misurare i KPI può richiedere investimenti in termini di tempo e risorse finanziarie.

Per superare questi svantaggi, è fondamentale scegliere con cura i KPI, assicurarsi che siano allineati agli obiettivi aziendali e monitorare i processi in modo equilibrato insieme ad altre metriche pertinenti. Inoltre, la trasparenza, l'onestà e l'analisi critica dei dati sono essenziali per utilizzare i KPI in modo efficace senza cadere in trappole potenzialmente dannose. La scelta dei KPI giusti è cruciale poiché questi indicatori rappresentano una forma di misurazione fondamentale. Tuttavia, una comune restrizione nel loro utilizzo è la tendenza a limitare i KPI solo a elementi tangibili. Questo approccio può portare al rilevante problema di trascurare l'analisi di elementi intangibili che, nonostante la loro natura sfuggente, sono essenziali per valutare le prestazioni aziendali in modo completo. Questa limitazione rappresenta un deficit nell'adeguato utilizzo delle metriche di misurazione, poiché le dimensioni intangibili, come la soddisfazione del cliente o la cultura aziendale, possono svolgere un ruolo cruciale nel successo complessivo dell'organizzazione. Il mancato monitoraggio di tali aspetti può comportare una visione distorta delle prestazioni, con conseguenti decisioni aziendali inefficaci.

È fondamentale, dunque, trovare un equilibrio tra i vantaggi e gli svantaggi dei KPI per garantire un'efficienza generale nell'analisi delle prestazioni aziendali. Questo può richiedere una valutazione attenta e un continuo aggiornamento dei KPI per riflettere l'evoluzione delle esigenze dell'azienda e le sfumature delle prestazioni che vanno al di là delle metriche puramente quantitative.

In questo modo, le organizzazioni possono sfruttare appieno i vantaggi dei KPI, evitando gli svantaggi associati a una visione eccessivamente limitata delle prestazioni aziendali.

5 Il caso Amazon

5.1 Dalla nascita al successo mondiale

“Quando si pensa allo shopping online è molto probabile che Amazon sia il primo nome che viene in testa a chiunque. È infatti un nome che è in cima ai pensieri (top of mind) di mezzo mondo quando si cerca online qualche prodotto da acquistare o anche solo da valutare” (Kotler, 2019).

Questa azienda, pioniera dell'Internet Sales, iniziò la sua attività nel 1995 come marketplace di libri. L'obiettivo iniziale era di non generare profitti cospicui nei primi anni di attività, difatti l'azienda crebbe molto più lentamente rispetto alla grandi e prima società dell'Internet. Oggi Amazon è considerato il primo sito e-commerce, con un fatturato di circa 135 miliardi di dollari.

In un articolo finanziario del giornale Il Sole 24 ore, Barlaam (2018), espone e spiega la crescita di Amazon attraverso cinque grafici riferiti a cinque ambiti di sviluppo.

Il primo ambito analizzato è la crescita della base occupazionale dell'azienda, nata come startup da 2100 dipendenti, arrivando nel 2018 ad avere oltre 566 mila dipendenti.

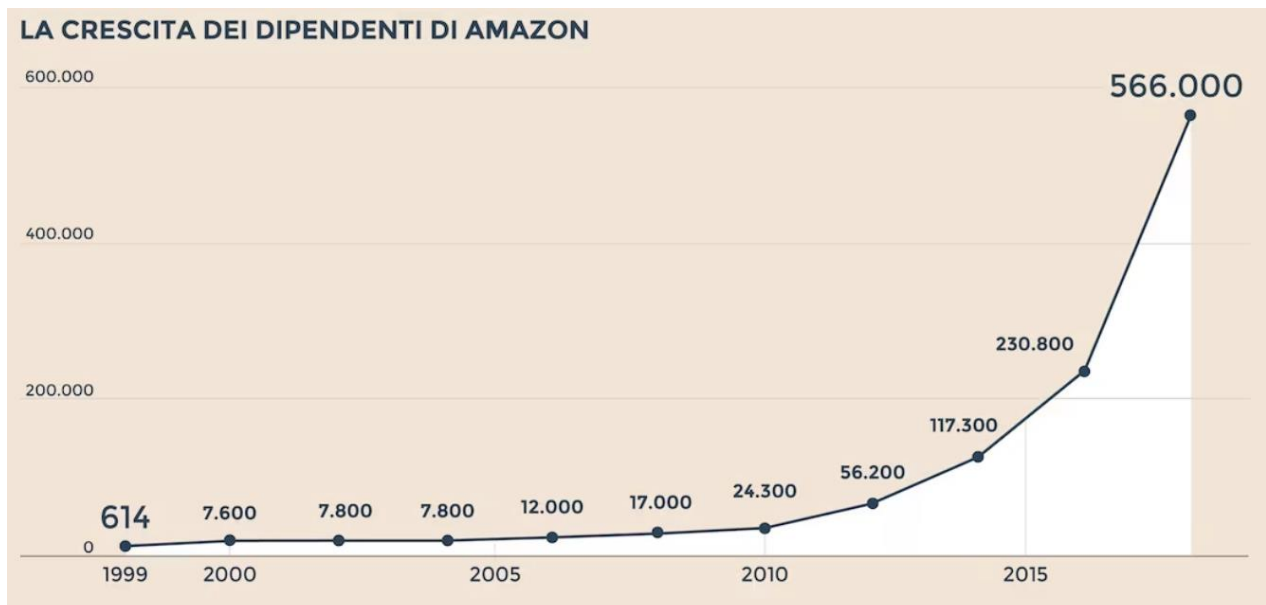


Figura 17: Crescita dei dipendenti di Amazon. Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-crescita-occupati-AENMidAE>.

Il secondo grafico esprime l'aumento delle vendite registrate, sia di prodotti fisici che di servizi associati al marchio Amazon, i cosiddetti Amazon Web Services. La crescita è esponenziale.

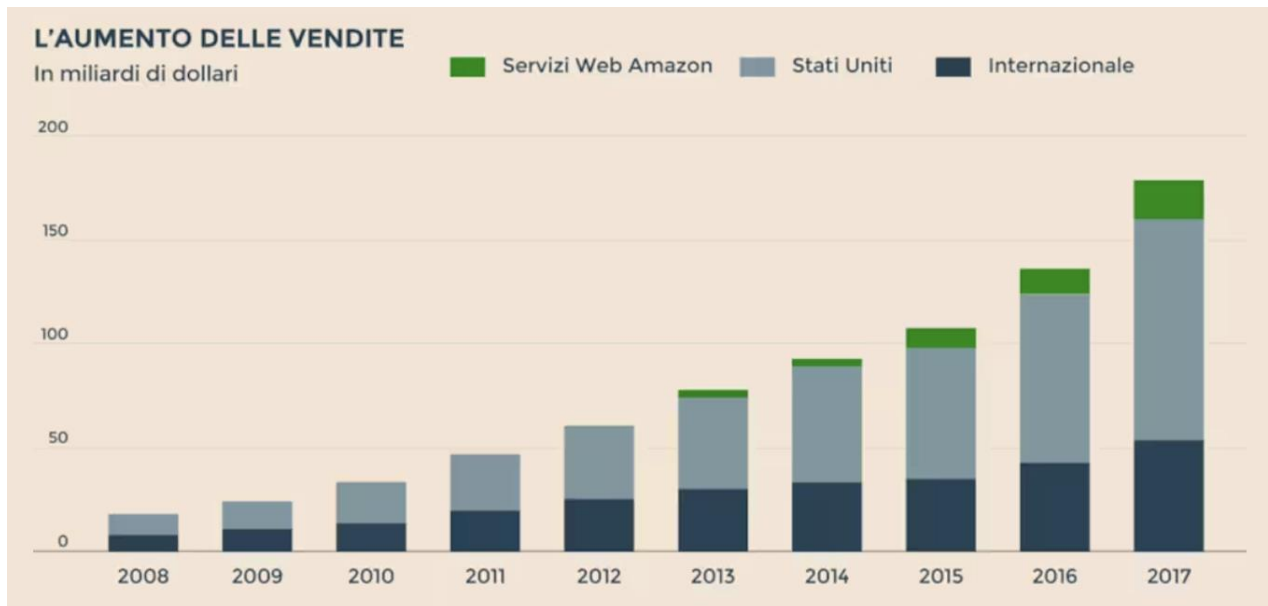


Figura 18: Aumento delle vendite registrato da Amazon. Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-forte-aumento-vendite-AEZJidAE..>

Il terzo grafico si riferisce alla crescita del numero dei centri logistici di Amazon, quali sono il punto nevralgico che permette all'azienda di riuscire a consegnare quanti più beni ai clienti finali.



Figura 19: Centri logistici di Amazon. Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-centri-logistici-tutto-mondo-AELKidAE.>

Il quarto grafico mette in luce come la fidelizzazione dei clienti sia cresciuta nel corso del tempo, testimoniata dal numero di abbonamenti ad Amazon Prime registrati.



Figura 20: Numero di Abbonati ad Amazon Prime (in milioni). Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-abbonati-prime-AE1KidAE>.

Il quinto e ultimo grafico analizza la crescita dei valori dei titoli di Amazon in Borsa

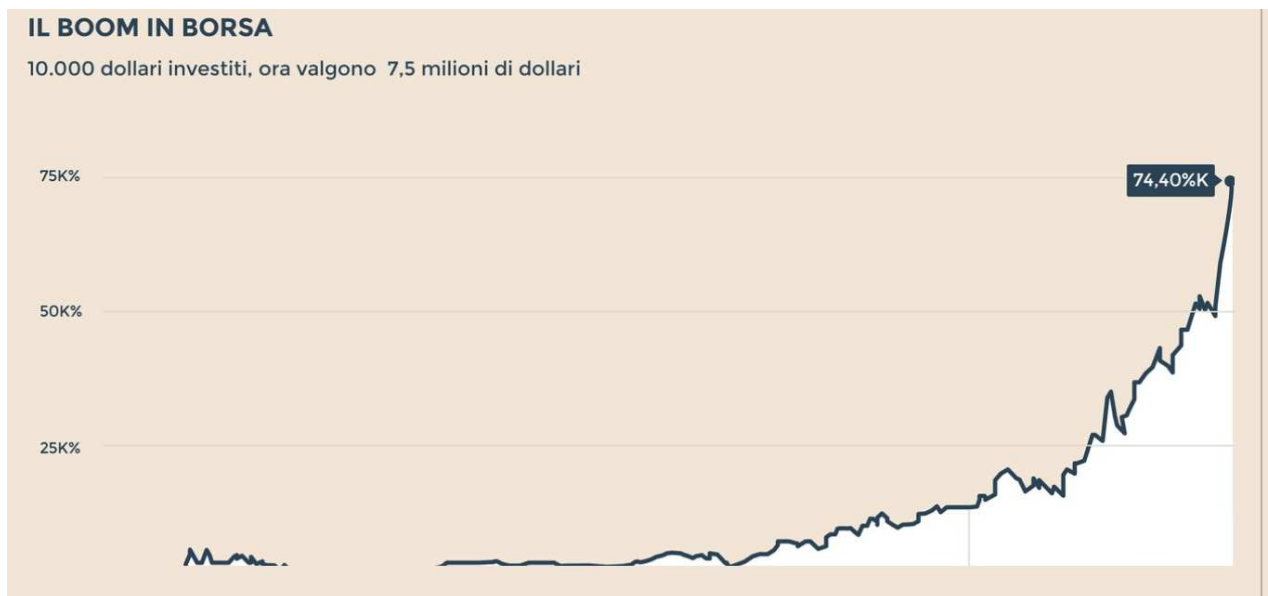


Figura 21: Crescita dei titoli in Borsa di Amazon. Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-valore-titolo-borsa-AEhLidAE>.

Nel 1997 le azioni di Amazon venivano vendute inizialmente ad un valore di circa 18 dollari Americani; da quel momento il valore azionario è cresciuto di oltre il 70 mila per cento.

Tutte queste osservazioni mettono in luce come questa azienda sia stata trainata da un enorme crescita e successo che si deve ad un elemento centrale e fondamentale per l'azienda: l'ossessione per il cliente.

Amazon infatti cerca costantemente di migliorare la User Experience tramite l'utilizzo massivo di indicatori di performance che si collegano ad oltre 400 obiettivi misurabili.

Il grado di personalizzazione dell'offerta è altamente ottimizzato, cercando di enfatizzare costantemente il profilo dell'utente tramite l'utilizzo di tecnologie collaborative: grazie a tutti questi elementi, l'azienda costruisce relazioni dirette e personalizzate con i consumatori. Amazon è diventata un esempio di modello aziendale perfezionato sul valore verso il consumatore finale.

5.2 Sviluppo tecnologico e monitoraggio delle attività di Amazon

Amazon ha raggiunto il successo grazie all'adozione di tecnologie avanzate e all'implementazione di sistemi di monitoraggio altamente efficienti. Inizialmente, questo processo di sviluppo procedeva a un ritmo relativamente più lento rispetto alle grandi aziende del settore tecnologico. Tuttavia, verso la fine degli anni Novanta, nel contesto dell'espansione di Internet e del proliferare dei siti web, l'azienda ha iniziato a concentrarsi in modo significativo sullo sviluppo tecnologico in generale.

Jeff Bezos comprendeva che Internet avrebbe costituito un luogo di aggregazione in cui l'opportunità di effettuare vendite sarebbe stata sempre presente. Tuttavia, egli riconobbe l'importanza di iniziare concentrandosi su un singolo mercato, analizzando le esigenze di quel settore e adattandole alle capacità della Rete. Questo approccio gli consentiva di stabilirsi solidamente in un mercato prima di esplorarne altri. Bezos affrontò la sfida di determinare quale prodotto avrebbe dovuto vendere, e per farlo utilizzò un diagramma delle opportunità e una lista di potenziali prodotti. La sua scelta si orientò verso i libri, in quanto rappresentavano qualcosa di unico nel mondo online, impossibile da replicare nella realtà fisica. (Brandt,2012).

Dopo aver definito le iniziali concezioni relative al prodotto e all'impiego delle tecnologie, l'azienda ha continuato a evolversi, adattandosi ai progressi tecnologici e alle innovazioni del momento.

“Come altre aziende produttrici di tecnologia dell’epoca, Amazon capì che era più saggio passare a un’infrastruttura più semplice e flessibile, detta architettura orientata ai servizi. In questo paradigma, ogni funzionalità o servizio viene trattato come un elemento indipendente, che può essere facilmente aggiornato o rimpiazzato senza interrompere il funzionamento dell’insieme” (Stone,2019).

Si svilupparono quindi un insieme di infrastrutture indipendenti ma interconnesse, definite come Architettura Orientata ai Servizi (SOA). Questo è un metodo di sviluppo del software che impiega servizi per la creazione di applicazioni aziendali. Questi elementi comportano notevoli vantaggi, tra cui una manutenzione efficiente e una forte adattabilità. Gli sviluppi tecnologici aziendali hanno portato alla creazione, nel 2006, di Amazon Web Services (AWS), un'espansione verso le infrastrutture informatiche che comprende spazio di archiviazione, potenza di calcolo e servizi di database. AWS è un insieme di server che Amazon mette a disposizione di grandi aziende; ad esempio, Netflix lo utilizza per la trasmissione in streaming dei film. È pertanto corretto affermare che Amazon non è solo un utilizzatore di tecnologia, ma anche un produttore di tecnologia (Stone,2019).

Amazon sta facendo significativi investimenti in tecnologia per migliorare sia l'esperienza dei suoi dipendenti nei centri logistici che il servizio offerto ai clienti.

Grazie al team di Advanced Technology, creato nel 2019 e basato a Vercelli in Piemonte, sono state introdotte oltre 550 nuove tecnologie e sono stati destinati oltre 400 milioni di euro per l'innovazione nei centri di distribuzione in Europa.

Queste tecnologie includono sistemi robotici come Sparrow, che contribuiscono a ottimizzare il processo di gestione degli ordini riducendo la fatica dei dipendenti e migliorando la sicurezza. Sparrow è il primo sistema di movimentazione robotizzata che seleziona e sposta gli articoli all’interno dell’inventario di magazzino.

Un'altra area in cui Amazon sta investendo è l'esperienza di consegna per gli autisti che consegnano pacchi per conto dell'azienda. I veicoli elettrici personalizzati Rivian sono stati progettati in collaborazione con le aziende partner e i loro autisti, integrando caratteristiche di sicurezza come sensori di rilevamento, assistenza alla guida e frenata automatica di emergenza. Questi veicoli elettrici aiutano a ridurre le emissioni di CO2 e

sono parte degli sforzi di Amazon per mettere in circolazione 100.000 veicoli elettrici entro il 2030.

Inoltre, Amazon sta rivoluzionando le consegne utilizzando droni elettrici attraverso Prime Air. L'obiettivo è consegnare pacchi leggeri in meno di un'ora con una flotta di droni, e l'azienda mira a raggiungere 500 milioni di pacchi consegnati all'anno tramite droni entro la fine del decennio.

Complessivamente, Amazon sta combinando l'innovazione tecnologica con l'obiettivo di migliorare la sicurezza, l'efficienza e la sostenibilità delle sue operazioni, creando allo stesso tempo un ambiente di lavoro ottimale per i suoi dipendenti e offrendo un'esperienza eccezionale ai clienti. La società crede che la collaborazione armoniosa tra persone e tecnologia possa portare a risultati straordinari, spingendo costantemente verso il progresso e l'innovazione. Tutti questi sviluppi hanno portato ad un forte monitoraggio delle proprie attività aziendali;

Tutti i KPI visti precedentemente vengono largamente utilizzati dalla compagnia per monitorare le prestazioni ma ci sono alcuni altri strumenti e indicatori che possiamo considerare.

“Amazon utilizza alcuni indicatori di performance fra i quali c'è la metrica perfect order percentage (POP). Essa indica il numero di ordini accettati, processati e consegnati senza alcun problema. Agli occhi di Amazon l'ordine perfetto è privo di intoppi: non ci sono critiche, feedback negativi, storni, cancellazioni, ritardi nelle spedizioni superiori al 4 per cento. Per restare al di sopra del 95 per cento, i seller devono ottimizzare le offerte e garantire i migliori servizi all'utente. Questo significa andare ad identificare i prodotti con le peggiori performance ed eliminarli” (Rossmann, 2020).

Amazon utilizza una vasta gamma di strumenti nell'ambito della pubblicità e del commercio digitale per analizzare i processi di vendita e le prestazioni dei dati. Molti di questi strumenti vengono offerti ai clienti inserzionisti come parte di pacchetti di servizi integrati. All'interno della homepage ufficiale della sezione Advertising di Amazon, è presente una sezione dedicata alla misurazione e all'analisi tramite i servizi Amazon.

Un esempio di tali servizi è Amazon Attribution, che rappresenta una soluzione di misurazione e analisi della pubblicità. Fornisce ai professionisti del marketing dati dettagliati sulle prestazioni delle loro campagne pubblicitarie sia all'interno che all'esterno di Amazon. Questo servizio identifica un insieme di punti di contatto con i

clienti e offre analisi complete delle campagne pubblicitarie, inclusi dati sui clic, visualizzazioni delle pagine di dettaglio del prodotto e clic che portano effettivamente a vendite.

Un altro servizio offerto è Amazon Brand Lift, progettato per aiutare gli inserzionisti a monitorare la brand recall degli annunci, la brand awareness, gli atteggiamenti e la propensione dei clienti nei confronti del marchio. Questo servizio fornisce analisi precise dei risultati dei sondaggi, consentendo di segmentare i dati in base a diverse caratteristiche e ottenere risultati mirati.

Inoltre, Amazon Marketing Stream è un sistema di messaggistica che fornisce dati sulle campagne pubblicitarie su base oraria. Analizza le variazioni nel corso del tempo e aiuta a ottimizzare le campagne in modo efficace, in base ai dati in tempo reale.

Infine, Amazon crea report di dati omnicanale (OCM) che consentono di misurare l'effetto aggregato delle strategie pubblicitarie su tutte le attività di acquisto. Questi report forniscono una visione completa delle prestazioni pubblicitarie e del loro impatto sulle vendite complessive.

Questi strumenti e servizi consentono agli inserzionisti di Amazon di analizzare in modo approfondito le prestazioni delle loro campagne pubblicitarie e di adottare misure mirate per migliorare il rendimento complessivo.

Tutti questi strumenti si basano sull'utilizzo costante di KPI.

6 Conclusione

In conclusione, questa tesi ha esplorato dettagliatamente l'impatto e l'evoluzione della digital transformation e del marketing contemporaneo attraverso quattro capitoli distinti. Nel primo capitolo, abbiamo analizzato il progresso tecnologico attraverso le rivoluzioni industriali, evidenziando l'influenza dell'intelligenza artificiale. Sono stati analizzati imparzialmente sia i vantaggi che gli svantaggi degli sviluppi tecnologici. Abbiamo poi analizzato la rivoluzione nel marketing, esaminando alcune grandi fasi di sviluppo e di cambiamento. Particolare attenzione è stata rivolta all'ambito del miglioramento costante della relazione con il cliente attraverso alcuni ambiti di analisi come il CRM, l'approccio al marketing esperienziale e il Neuromarketing.

Abbiamo poi presentato i principali strumenti di misurazione delle performance aziendali, focalizzandoci sui KPI. Ho idealmente semplificato le attività di marketing in quattro principali categorie e per ognuna di esse ho analizzato i principali KPI utilizzati e sono stati definiti i vantaggi e gli svantaggi associati all'utilizzo dei KPI.

Nell'ultima parte della tesi ho analizzato il caso Amazon, mettendo in luce come il suo successo mondiale sia stato agevolato e velocizzato dall'adozione di tecnologie avanzate e da sistemi di monitoraggio delle performance, argomenti trattati e analizzato nel corso di tutta la trattazione.

L'obiettivo fondamentale delle tesi è stato analizzare le trasformazioni moderne attraverso molteplici approcci analitici, spaziando dalla prospettiva storiografica e sociologica a quella economica e analitica.

7 Indice delle figure

Figura 1: Brevetti Italiani riguardanti le tecnologie 4.0 dal 2016-2021. Fonte: Banti e Lazzaroni, 2022.	11
Figura 2: Sentiment Analysis riguardo la digitalizzazione in alcuni paesi Europei. Fonte: Marengo, Matteo e Seidl, 2021.	13
Figura 3: Temi di prevalenza nei discorsi riguardanti la digitalizzazione nei paesi Europei selezionati. Fonte: Marengo, Matteo e Seidl, 2021.	14
Figura 4: Principali Keyword legate alla digitalizzazione utilizzate nei paesi Europei selezionati. Fonte: Marengo, Matteo e Seidl, 2021.	15
Figura 5: Esempio di modello D-T-D. Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Example-of-device-to-device-communication-model_fig1_334603508	17
Figura 6: Esempio di modello D-T-C. Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Device-to-cloud-communication-model-diagram_fig2_334603508	17
Figura 7: Esempio di modello D-T-G. Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Device-to-gateway-communication-model-diagram_fig3_	17
Figura 8: Sviluppo di settore e Opportunità e Sfide dell'Industry 4.0 secondo PwC. Fonte: PwC, 2016.	21
Figura 9: Confronto tra organizzazione tradizionale e approccio moderno al cliente. Fonte: Kotler, 2011.	25
Figura 10 :Esempio di risonanza magnetica funzionale (fMRI). Fonte: https://www.researchgate.net/figure/The-fMRI-maps-in-color-superimposed-on-anatomical-images-gray-scale-from-a-single_fig4_13637640	31
Figura 11: Esempio di Heat Map in un annuncio pubblicitario. Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Heat-map-advertisement-in-the-magazine_fig4_273946	32
Figura 12: Rapporto tra marketing tradizionale e marketing digitale Fonte: Kartajaya H, 2017.	33
Figura 13: Differenze di analisi tecnologiche e umane del consumatore Fonte: Kotler, 2021.	34
Figura 14: Differenze di analisi tecnologiche e umane del consumatore Fonte: Kotler,2021.	37
Figura 15: Piramide di David Aaker. Fonte: https://www.signorelli-partners.it/brand-awareness-la-piramide-di-aaker/	46
Figura 16:Indici PAR e BAR, un confronto. Fonte: Kartajaya H, 2017.	49
Figura 17: Crescita dei dipendenti di Amazon. Fonte: https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-crescita-occupati-AENMidAE	56
Figura 18: Aumento delle vendite registrato da Amazon. Fonte: https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-forte-aumento-vendite-AEZJidAE	57
Figura 19: Centri logistici di Amazon. Fonte: https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-centri-logistici-tutto-mondo-AELKidAE	57
Figura 20: Numero di Abbonati ad Amazon Prime (in milioni). Fonte: https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-abbonati-prime-AE1KidAE	58
Figura 21: Crescita dei titoli in Borsa di Amazon. Fonte: https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-valore-titolo-borsa-AEhLidAE	58

8 Bibliografia

Abratt, R., Beffon, M. and Ford, J. (1994) "Relationship between marketing planning and annual budgeting," *Marketing intelligence & planning*, 12(1), pp. 22–28. doi: 10.1108/02634509410052621.

Albanese, V. E. and Lazzeroni, M. (2023) "La nuova rivoluzione industriale tra tecno-entusiasmo e tecnologia: un'analisi spaziale del sentiment," in *Geografia e tecnologia: transizioni, trasformazioni, rappresentazioni*. It, pp. 401–407.

Amatori Franco, C. A. (2017) *Il mondo globale. Una storia economica*. Torino: Giappichelli Editore.

Amazon investe in tecnologia: grazie al team europeo di Advanced Technology migliora l'esperienza di clienti e dipendenti (2022). Available at: <http://https://www.aboutamazon.it/notizie/innovazioni/amazon-investe-in-tecnologia-grazie> (Accessed: November 13, 2023).

Anderton, R. *et al.* (2021) "The digital economy and the euro area." Available at: https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/articles/2021/html/ecb.ebart202008_03~da0f5f792a.en.html (Accessed: November 12, 2023).

Balbi, G. (2022) *L'ultima ideologia. Breve storia della rivoluzione digitale*. Roma-Bari: Laterza.

Barlaam, R. (2018) *Amazon spiegata con cinque grafici / Centri logistici in tutto il mondo, Il Sole 24 ORE*. Available at: <https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-centri-logistici-tutto-mondo-AELKidAE> (Accessed: November 13, 2023).

Brandt, R. L. *et al.* (2012) *One click: La visione di Jeff Bezos e il futuro di Amazon*. Milano: Rizzoli Etas.

Bresnahan, T. (2010) "General Purpose Technologies," in Hall, B. H. and Rosenberg, N. (eds.) *Handbook of the Economics of Innovation, Volume 2*. Elsevier, pp. 761–791.

Brusa, L. (2011) *Mappa strategica e business plan*. Milano: Giuffrè Editore.

Caroli, M. (2021) *Economia e gestione sostenibile delle imprese*. Milano: McGraw-Hill.

Cosa si intende per SOA (architettura orientata ai servizi)? (no date). Available at: <http://-https://aws.amazon.com/it/what-is/service-oriented-architecture/> (Accessed: November 13, 2023).

Garofalo, C., Gallucci, F. and Diotto, M. (2021) *Manuale di neuromarketing*. HOEPLI.

Gorton, G. B. et al. (2008) *Nber working paper series the panic of 2007*, *Nber.org*. Available at: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w14358/w14358.pdf (Accessed: November 12, 2023).

Gupta, S. et al. (2006) "Modeling customer lifetime value," *Journal of service research*, 9(2), pp. 139–155. doi: 10.1177/1094670506293810.

Kartajaya H., Kotler P, Setiawan I. (2017) *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*. Milano: Hoepli.

Kerzner, H. (2023) *Project management metrics, KPIs, and dashboards: A guide to measuring and monitoring project performance*. 4th ed. Nashville, TN: John Wiley & Sons.

Kotler, P. (1965) "Diagnosing the marketing takeover," *Harvard business review*, 43, pp. 70–72. Available at: <https://www.scholars.northwestern.edu/en/publications/diagnosing-the-marketing-takeover> (Accessed: November 12, 2023).

Kotler, P. et al. (2019) *Principi di Marketing*. Milano: Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2021) *Marketing 5.0. Tecnologie per l'umanità*. Hoepli Editore.

La Repubblica (2023) "Ecco i 7 colossi tecnologici che per l'Ue hanno troppo potere di mercato in Europa," 4 July. Available at: https://www.repubblica.it/tecnologia/2023/07/04/news/ecco_i_7_colossi_tecnologici_che_per_lue_hanno_troppo_potere_di_mercato_in_europa-406611277/ (Accessed: November 12, 2023).

Lazzeroni, A. M. B. e. (2022) *La quarta rivoluzione industriale tra opportunità e disuguaglianze*. Milano: FrancoAngeli.

Matteo Marenco, T. S. (2021) "Opportunity or threat? How discourses on digitalisation vary across European countries," *London School of Economics and Political Science*. Available at: <https://eprints.lse.ac.uk/112028/>.

Mauro Ferraresi, B. H. S. (2018) *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. Milano: Franco Angeli.

McCann, P. (2020) "Perceptions of regional inequality and the geography of discontent: insights from the UK," *Regional studies*, 54(2), pp. 256–267. doi: 10.1080/00343404.2019.1619928.

Peterson, E. T. (2006) *The big book of key performance indicators, Analyticsdemystified.com*.

Philip Kotler, K. L. K. (2011) *Marketing Management*. Londra: Pearson.

PwC (no date a) "Le opportunità Industry 4.0." Available at: <https://www.pwc.com/it/it/services/consulting/assets/docs/opportunita.pdf> (Accessed: November 12, 2023).

PwC (no date b) "Sharing or paring? Growth of the sharing economy." Available at: <https://www.pwc.com/hu/en/kiadvanyok/assets/pdf/sharing-economy-en.pdf>.

ricerca e sviluppo (r&s) (no date) *Treccani*. Available at: https://www.treccani.it/enciclopedia/ricerca-e-sviluppo_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ (Accessed: November 12, 2023).

Rifkin, J. (2000) *L'era dell'accesso*. Milano, Italy: Mondadori.

Rose, Karen, Scott Eldridge, and Lyman Chapin. (2015) *The Internet of Things: An Overview*.

Stone, B. (2014) *Vendere tutto. Jeff Bezos e l'era di Amazon*. Milano: Hoepli.

Wikipedia (2022) *Big Data Analytics*. Available at: https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Speciale:Cita&page=Big_data_analytics&id=128703409&wpFormIdentifier=titleform.

Wikipedia (2023) *Economia Collaborativa*. Available at: https://it.wikipedia.org/wiki/Economia_collaborativa.

Wikipedia (2023) *Neuromarketing*. Available at:
<https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Neuromarketing&oldid=136468015>